

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Marjatta Laitinen

”MEILLÄ PIDETÄÄN UUSISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ HUOLTA”

– kehittämis ehdotuksia Axiell Aurora -kirjastojärjestelmän käyttökoulutukseen Turun kaupunginkirjastossa

Marjatta Laitinen

”MEILLÄ PIDETÄÄN UUSISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ HUOLTA”

- kehittämis ehdotuksia Axiell Aurora -kirjastojärjestelmän käyttökoulutuksiin Turun kaupunginkirjastossa

Usein uusi tai muuttunut työtehtävä sekä muutos työympäristössä tuovat esiin perehdytyksen tarpeen. Työntekijän on entistä paremmin ymmärrettävä työskentelyorganisaationsa toimintaa ja perehdytyksen parissa työskentelevien henkilöiden ja tahojen on varmistettava työnjaon selkeys perehdytyksen oikein suuntaamiseksi. Tulevaisuuden perehdytyksessä on kyettävä yhdistämään yksilön ja työyhteisön kehittyminen, sopiva perehdyttämiskonsepti sekä organisaation strategia. Organisaation osaamistarpeita on pohdittava jatkuvasti toimintaympäristön ja asiakkaiden vaatimusten muuttuessa.

Perehdytys sitoo henkilöresursseja ja aikaa, mutta maksaa itsensä takaisin laadukkaana työnä. Perehdyttämisen kehittämisen, yhtenäistämisen sekä ajantasaisen palautteen keräämisen tarve on todettu myös Turun kaupunginkirjastossa, jossa esimerkiksi Axiell Aurora -kirjastojärjestelmään liittyvää perehdytystä tarvitaan jatkuvasti. Kirjastojärjestelmäkoulutus on tärkeä osa Turun kaupunginkirjastossa tapahtuvaa perehdytystä, joka tarjoaa työkalut kirjaston asiakaspalvelutyöhön. Perehdytysprosessi jatkuu kuitenkin koko kirjastossa työskentelyn ajan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Axiell Aurora -kirjastojärjestelmän perehdytykseen liittyvien kehittämis ehdotusten laatiminen Turun kaupunginkirjastolle. Kyseessä on laadullinen toimintatutkimus perustuen teemahaastatteluihin ja havainnoinnin avulla kerätyn aineiston analyysiin. Tutkimusta varten on haastateltu kuutta henkilöä, joille yhteistä on työskentely Turun pääkirjastossa ja osallistuminen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin kouluttajina tai uusina työntekijöinä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että perehdytystoimintaa ja Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutuksia on mahdollista yhtenäistää ja kehittää erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Kehittämis ehdotuksissa mainittiin muun muassa kirjastojärjestelmäkoulutusten koulutusrungon säännöllinen tarkastelu, koulutettaville säännöllisesti järjestettävät väliarviointit ja kertauskoulutukset, kouluttajien pedagogisen osaamisen kehittäminen, koulutuksien säännöllinen laadun arviointi, uusien omatoimisen opiskelun mahdollistavien koulutusmetodien käyttöönotto sekä säännöllisen palautteen kerääminen ja hyödyntäminen perehdytyksessä. Kehittämis ehdotuksia hyödynnetään perehdytystoiminnan ja erityisesti Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutusten kehittämisessä, yhtenäistämisessä sekä koulutusten onnistumisen arvioimisessa.

ASIASANAT:

Perehdyttäminen, henkilöstökoulutus, työpaikkakoulutus, mentorointi, osaamisen johtaminen, asiakaspalvelu, yleiset kirjastot

Marjatta Laitinen

WE ARE TAKING CARE OF OUR NEW EMPLOYEES

- development proposals for training the use of Axiell Aurora -library system in Turku City Library

Often a new or changed assignment and a change in the work environment highlight the need for orientation. The employee must have a better understanding about how his or hers work organization and the persons working on the orientation must ensure that the division of labor is clear in order to focus the orientation correctly. Future orientation must be able to combine the development of the individual and the work community, a suitable orientation concept and the organisation's strategy. The organisation's competence needs must be constantly considered as the operating environment and customer requirements change.

Orientation binds human resources and time, but pays for itself as quality work. The need to develop, standardize and collect up-to-date feedback has also been identified in the Turku City Library, where, for example, familiarization with the Axiell Aurora library system is constantly needed. Library system training is an important part of the orientation at the Turku City Library, which provides tools for the library's customer service work. However, the orientation process continues throughout the working period in the library.

The subject of this thesis is the preparation of development proposals for the Turku City Library related to the introduction of the Axiell Aurora library system. This is a qualitative action research based on thematic interviews and analyzes of the data collected through observation. For the study, six people have been interviewed who are all working in the Turku Main Library and who all are participating in Axiell Aurora system trainings as trainers or new employees.

The study revealed that it is possible to unify and develop orientation activities and Axiell Aurora library system training through various development measures. The development proposals mentioned, among other things, regular review of the training framework of library system training, regular mid-term evaluations and refresher training for trainees, development of teachers' pedagogical skills, regular evaluation of training quality, introduction of new training methods enabling independent study, and collection and utilization of regular feedback.

Development proposals will be utilized in the development and harmonization of orientation activities, and in particular the Axiell Aurora library system training.

KEYWORDS:

Familiarization, orientation, personnel training, mentoring, knowledge management, customer service, public libraries

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite	6
1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen	7
1.3 Turun kaupunginkirjasto	8
2 PEREHDYTYKSEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA	11
2.1 Osaamisen johtaminen työyhteisöissä	11
2.2 Laadukkaan perehdytyksen merkitys	16
2.3 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät	20
2.4 Työsuojeluasiat perehdyttämisessä	22
2.5 Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja laatiminen	23
2.5.1 Perehdytyksen kulku	25
2.5.2 Perehdyttämisen tavat	29
2.5.3 Mentorointi akateemisissa kirjastoissa	31
2.5.4 Perehdytyksen materiaalit	33
2.5.5 Perehdytyksen vaikuttavuuden arviointi	34
3 KEHITTÄMISTYÖ TURUN KAUPUNGINKIRJASTOLLE	37
3.1 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu	37
3.2 Uusille työntekijöille suunnatut Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukset	42
3.3 Teemahaastattelujen tulokset	48
3.4 Työn luotettavuustarkastelu	59
4 POHDINTA JA KEHITTÄMISKOHTEET	62
4.1 Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittäminen ja yhtenäistäminen	62
4.2 Perehdytyksen onnistumisen arvioiminen ja saadun palautteen hyödyntäminen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten ja perehdytyksen kehittämisessä	64
4.3 Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien ja koulutettavien kehittämis ehdotukset palautejärjestelmään liittyen	66
4.4 Kootut kehittämis ehdotukset	67
LÄHTEET	72

LIITTEET

Liite 1. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tarkistuslista.

Liite 2. Haastattelusuunnitelma.

Liite 3. Teemahaastattelurunko.

Liite 4. 17.2.2020 pidetyn Axiell Auroraan liittyvän kertauskoulutuksen koulutusrunko.

Liite 5. 17.2.2020 pidetyn Axiell Auroraan liittyvän kertauskoulutuksen kysymyspatteristo.

KUVIOT

Kuvio 1. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten sisältö Turun kaupunginkirjastossa vuonna 2020.

44

TAULUKOT

Taulukko 1. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulosten arviointi (Kauhanen 2009).35

Taulukko 2. Kehittämisehdotukset Turun kaupunginkirjaston Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksien kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.

68

Taulukko 3. Kehittämisehdotukset palautejärjestelmän luomiseksi.

70

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tavoite

Työ on aina ollut merkittävä osa ihmisten elämää. Siihen on aina ollut myös tarve opastaa tavalla tai toisella. Uuden työn tai tehtävän saanut henkilö on saanut siihen ohjausta kokeneemmalta tekijältä silloin kun se on ollut mahdollista. Nämä toimet lienee sanellut järjestyksessä sekä varmasti myös raadollisesti eloonjäämiseen liittyvä kamppailu. Kukaan ei ole seppä syntyessään - sananlasku on tuttu lähes jokaiselle suomalaiselle ja on takonut meihin suomalaisiin nöyryyttä uuden oppimisen edessä vuosikymmeniä. (Kupias & Peltola 2009, 168.)

Työntekijän osaamisen kehittämisestä on huolehdittava heti työuran alussa, jotta ihmiset pysyvät työelämässä ja yritykset saavat osaavaa työvoimaa. Tulevaisuuden työelämässä työtaitoja ja osaamista on päivitettävä jatkuvasti ja elämä on jatkuvaa oppimista. (Pessala & Syrjänen 2010, 99.) Yhä kiihtyvät muutospaineet kirittävät työikäisiä oppimaan uutta, jotta pärjäisimme, sopeutuisimme tai innovoisisimme yhä luovempia ratkaisuja (Huttunen 2018, 212). Tulevaisuudessa rakennemuutosten myötä ihmisten on todennäköisesti vaihdettava työtään monta kertaa ja rakennettava elämänsä uudelleen. Muutosten ja muuttuvien töiden maailmassa hyvinvoivan työntekijän on johdettava itseään ja hallittava elämäänsä. (Pessala & Syrjänen 2010, 99.)

Perehdyttämisen kehittämisen, yhtenäistämisen ja ajantasaisen palautteen keräämisen tarve on todettu myös Turun kaupunginkirjastossa. Esimerkiksi Axiell Aurora -kirjastojärjestelmään liittyvää perehdyttämistä tarvitaan Turun kaupunginkirjastossa jatkuvasti. Tämän opinnäytetyön aiheena on Axiell Aurora -kirjastojärjestelmän perehdytykseen liittyvien kehittämisohjeiden laatiminen Turun kaupunginkirjastolle. Kehittämisohjeita hyödynnetään perehdyttämistoiminnan ja erityisesti kirjastojärjestelmä Axiell Auroran järjestelmäkoulutusten kehittämisessä ja yhtenäistämässä mahdollisesti koko Vaski-alueella tulevaisuudessa. Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien ja äskeittäin koulutuksiin osallistuneiden uusien työntekijöiden mielipiteitä halutaan kuulla entistä tarkemmin uusia käyttökoulutuksia suunnitellessa, kuten esimerkiksi mahdollisia sähköisiä koulutusvideota laadittaessa tai koulutuksiin liittyvää palautejärjestelmää suunnitellessa. Koulutusvideoiden tai palautejärjestelmän laatiminen on kuitenkin rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Aiheen valintaan vaikutti ennen kaikkea Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten

kehittämisen ja yhtenäistämisen tarpeellisuus sekä kouluttajien ja koulutettavien mielipiteiden kuulemisen tärkeys mahdollisia tulevaisuuden perehdyttämisen- ja kirjastojärjestelmäkoulutussuunnitelmia laatiessa.

Oma työnantajani totesi ajantasaisen ja toimivan kirjastojärjestelmän perehdytys- ja koulutussuunnitelman olemassa olon tärkeäksi ja toivoi, että uusilta työntekijöiltä ja koulutuksia pitäviltä pyydetäisiin näkemyksiä koulutusten toimivuudesta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Pitkän tähtäimen tavoitteena on yhtenäistää ja ajantasaistaa perehdytys- ja kirjastojärjestelmän käyttökoulutuskäytäntöjä tulevaisuudessa mahdollisesti myös koko Vaski-kirjastojen toiminta-alueella.

Työssä on kolme tutkimuskysymystä:

- Miten Turun kaupunginkirjaston Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia voitaisiin kehittää ja yhtenäistää?
- Miten voimme jatkossa arvioida perehdyttämisen onnistumista ja hyödyntää saamaamme palautetta kehittääksemme Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin liittyvää perehdyttämistä?
- Millaisia kehittämis ehdotuksia Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia pitävillä ja kyseisiin koulutuksiin osallistuneilla on palautejärjestelmään liittyen?

1.2 Tutkimusmenetelmät ja työn eteneminen

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään laadullisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuvaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on yleisnimitys sellaisille lähestymistavoille, jossa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio. Toimintatutkimuksessa eivät päde perinteiset näkemykset tutkimuksen objektiivisuudesta. (Eskola & Suoranta 2003, 126 - 127.) Tutkimusaineiston keräämistapoina käytetään osallistuvaa havainnointia, tarkkailua eli observointia sekä teemahaastatteluja, joiden avulla saadaan kerättyä tietoa ja näkökulmia (Metsämuuronen 2008, 37). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan samalla havainnoiden tutkittaviaan (Vilkkä 2015, 225). Teemahaastattelut puolestaan ovat aineiston keräämisen tapa, jossa tutkija esittää haastateltavalle kysymyksiä teema-alueittain, teemajärjestyksen ollessa kuitenkin vapaa (Vilkkä 2015, 227).

Perehdytys on rajattu tässä opinnäytetyössä koskemaan Turun kaupunginkirjastossa tapahtuvaa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusta, jossa perehdytään kyseisen kirjastojärjestelmän lainaus- ja palautustoimintojen perusteisiin sekä kirjastokorttien tekemiseen tarvittaviin taitoihin. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten avulla uudet työntekijät saavat perustaidot ja -tiedot Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa toimimiseen. Tässä opinnäytetyössä Aurora- ja korttikoulutuksista yhdessä käytetään nimitystä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutus. Työyhteisössä kouluttajat puhuvat yleensä Aurora- ja korttikoulutuksista, erottaakseen koulutukset toisistaan ja lyhentääkseen kirjastojärjestelmän virallista nimeä Axiell Aurora. Teemahaastattelussa on käytetty henkilökunnan käyttämiä termejä asian helpomman hahmotettavuuden vuoksi.

Opinnäytetyö koostuu yhteensä neljästä pääluvusta. Johdannon jälkeen esitellään kohdeorganisaatio sekä teoriaviitekehys. Pääaiheena teoriaosuudessa on perehdytys osana osaamisen johtamista sekä laadukkaan jatkuvasti kehitettävän ja arvioitavan perehdytyksen merkitys työyhteisössä. Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, menetelmien käytöstä, esitellään tutkimustulokset ja tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta. Viimeisessä luvussa neljä kootaan yhteenvedo tutkimuksen johtopäätöksistä ja kehittämiskohteista. Näitä opinnäytetyössä esitettyjä johtopäätöksiä ja kehittämiskohteita hyödynnetään tulevaisuudessa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittämisessä. Kehittämisideoita voidaan käyttää pohjana koulutusvideoiden suunnittelulle ja säännöllisen koulutuspalauteen keruulle.

1.3 Turun kaupunginkirjasto

Turun kaupunginkirjastoon kuuluu pääkirjaston lisäksi kymmenen lähikirjastoa, Skanssin palvelupiste sekä kaksi kirjastoautoa (Turun kaupunginkirjasto 2020). Turun kaupunginkirjaston henkilökunnan henkilötyövuosien määrä on 154 (Kirjastot.fi -sivusto 2020). Tämän lisäksi Turun kaupunginkirjastossa työskentelee vuosittain kymmenittäin siviilipalvelusmiehiä, palkkatukityöllistettyjä, työkokeilijoita sekä ammattiharjoittelijoita. Turun kaupunginkirjasto kuuluu Vaski-kirjastoihin ja toimii samalla myös Vaski-kirjastojen veturina ja alueellisena kehittämiskirjastona (Vaski-kirjastojen extranet 2020). Vaski-kirjastot on varsinaissuomalaisten kirjastojen yhteenliittymä, joka on toiminut vuodesta 2008. Alueen kirjastoilla on yhteinen verkkokirjasto, kirjastokortti, käytösäännöt ja kuljetuspalvelu. Vaski-kirjastoihin kuuluu 18 kuntaa ja 57 toimipistettä. (Turun kaupunginkirjasto 2020;

Vaski-kirjastojen extranet 2020.) Vaski-alue kattaa lähes 90 % koko maakunnan väestöstä (Turun Sanomat 2015). Vaski-kirjastoihin kuuluvat kaikki Varsinais-Suomen kunnat muutamaa yksittäistä kuntaa sekä ruotsinkielisiä saaristokuntia lukuun ottamatta. Vaski-kirjastoihin kuuluvat seuraavat kunnat: Turku, Raisio, Salo, Kaarina, Naantali, Lieto, Masku, Mynämäki, Nousiainen, Rusko, Taivassalo, Paimio, Sauvo, Kustavi, Laitila, Pyhärinta, Uusikaupunki sekä Vehmaa (Vaski-kirjastojen extranet 2020).

Turun kaupunginkirjastolla on alueellinen kehittämistehtävä. Kehittämistä toteutetaan muun muassa erilaisten työryhmien ja koulutusten avulla. Työryhmät edistävät asetettujen tavoitteiden toteutumista tarjoamalla alueen kirjastoille mahdollisuuden osallistua toiminnan tukemiseen liittyvien toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Turun kaupunginkirjaston alueelliseen kehittämisvastuuseen kuuluvat Varsinais-Suomen ja Satakunnan kirjastot, joissa työskentelee noin 500 kirjastoammattilaista. Varsinais-Suomi ja Satakunta kattavat alueellisesti koko Lounais-Suomen, joten näistä Lounais-Suomen kattavan alueen kirjastoista käytetään yhdessä nimeä Lounais-Suomen kirjastot. Kirjastoammatillisia koulutuksia järjestetään Turussa ja Porissa, joista ne myös etälähetetään. Kirjastot palvelevat 700 000 asukasta yhteensä 44 kunnassa. (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2020.) Varsinais-Suomen kirjastoihin kuuluvat Vaski-kirjastojen lisäksi Loisto-kirjastot, Someron kirjasto sekä Blanka-kirjastot (Turun kaupungin intranet 2017). Loistokirjastoihin kuuluvat Auran, Koski Tl:n, Loimaan, Marttilan, Oripään ja Pöytyän kirjastot (Loisto-kirjastot 2020). Blanka-kirjastoihin puolestaan kuuluvat Paraisten sekä Kemiönsaaren kirjastot (Blanka-kirjastot 2020). Satakirjastot ovat vuonna 2009 muodostettu Satakunnan yleisten kirjastojen kirjastokimppa, johon kuuluvat kaikki Satakunnan kunnan- ja kaupunginkirjastot. Kirjastoilla on yhteinen asiakas- ja kokoelmatietokanta sekä yhteiset käytösäännöt. (Satakirjastot 2020.) Satakunnan kirjastoihin kuuluvat Euran, Eurajoen, Harjavan, Honkajoen, Huittisten, Jämijärven, Kankaanpään, Karvian, Kokemäen, Merikarvian, Nakkilan, Pomarkun, Porin, Rauman, Siikaisten, Säkylän ja Ulvilan kirjastot (Lounais-Suomen kirjastojen extranet 2020).

Turun pääkirjastossa toimiva vastaanottotiimi koostuu kahdesta eri osastosta Vastaanotosta ja Uutistorista. Vastaanotossa hoidetaan lainaus- ja palautuspalveluihin, asiakasrekisterin hoitoon ja ylläpitoon sekä lainauspalveluiden taustatöihin liittyviä työtehtäviä. Vastaanotossa hoidetaan myös laskutukseen, perintään ja kassatilitusten hoitoon liittyviä työtehtäviä. Vastaanotto hoitaa keskitetysti koko kaupunginkirjaston perinnän sekä perehdyttää keskitetysti kaikki Turun kaupunginkirjaston uudet työntekijät käyttämään Turun kaupunginkirjaston kirjastojärjestelmää Axiell Auroraa.

Uutistorilta löytyvät kirjaston sanomalehdet sekä asiakastietokoneet. Osastolla tarjotaan myös tulostus- ja kopiointipalveluita. Yksi osaston erikoisuuksista on asiakkaille tarjottava maksuton 3 D-tulostusmahdollisuus (Turun kaupunginkirjasto 2016). Tiimin henkilöstön työajasta 60 % on asiakaspalvelua. Asiakkaita Turun pääkirjastossa käy päivittäin useita tuhansia, joten asiakaspalvelutyö on hyvin hektistä. Vuonna 2019 asiakkaita kävi keskimäärin yli 3500 per päivä (Turun kaupungin intranet 2020).

Turun kaupunginkirjastossa on tällä hetkellä käytössä selainpohjainen Axiell Aurora - kirjastojärjestelmä, mutta Vaski-johtoryhmä on tehnyt 28.1.2020 päätöksen ensimmäisen avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmän Kohan käyttöönottamisesta. Käyttöönottoprojekti hoidetaan Turun kaupungin tietohallinnon investointiprojektina ja muut kunnat maksavat investoinnin poistojen kautta. (Vaski-johtoryhmä 2020.) Turun kaupungin kulttuurilautakunta on päätöksellään vahvistanut Kohan käyttöönoton Turun kaupunginkirjaston osalta 26.2.2020 ja nimennyt ohjausryhmän sekä valtuuttanut Turun pääkirjaston tietojärjestelmätiimin palvelupäällikön Asko Aution käynnistämään tarvittavat toimenpiteet Kohan käyttöönottamiseksi Turun kaupunginkirjaston osalta (Turun kaupungin kulttuurilautakunta 2020). Koha-Suomi Oy tarjoaa kirjastoille mahdollisuuden käyttöönottaa kirjastojärjestelmä ilman, että yksittäiseltä kirjastolta vaadittaisiin ohjelmointiosaamista. Lisäksi kirjastojärjestelmän yhteisöllinen omistaminen tekee mahdolliseksi kirjastojärjestelmän uudenlaisen kehittämisen sekä helpottaa hallitsemaan kirjastojärjestelmästä aiheutuvia kustannuksia nykyistä paremmin. Jo ennen päätöstä Kohan käyttöönotosta, osa Vaski-kirjastoihin kuuluvista kunnista, Turun kaupunki mukaan lukien, ovat olleet Koha-Suomi Oy:n osakkaina. Koha-Suomi Oy:n palveluja käyttääkseen kuntien on hankittava yhtiön osakkeita ja sitouduttava yhteiseen kehittämistyöhön. (Koha-Suomi 2020.)

2 PEREHDYTYS OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

2.1 Osaamisen johtaminen työyhteisöissä

Monimutkainen ja jatkuvasti muuttuva ympäristö vaatii ihmisiltä työssään moniosaamista ja kokonaisuuden hallintaa sekä osaamista, jossa yhdistyvät teoreettinen tieto sekä käytännön kokemus. Nykypäivän osaamisvaatimuksia ovat muun muassa vuorovaikutustaidot, kyky toimia ryhmässä sekä joustavuus. Työntekijät ja heidän tekemänsä työ ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden työhön ja näin ollen myös muiden työntekijöiden osaamiseen. Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin sekä käytäntöihin. Kilpailuetu saavutetaan nykypäivänä luovuudella, erikoistumisella, taidoilla ja innovaatioilla. Kaikkien edellä mainittujen lähteenä on oppimisen mahdollisuus sekä tiedon ja osaamisen käyttö. Kehittämisen pääpainon tulee olla pätevyyksien vahventamisessa, oppimislapiin kehittämässä ja oppimisesteiden poistamisessa. Oleellista on löytää ne osaamisalueet ja avaintekijät, jotka ovat tärkeimpiä erityisesti tulevaisuutta ajatellen ja kehittää niitä. Osaaminen on voimakas työkalu myös organisaatiokulttuurin muovaamisessa. (Hätönen 2007, 7.)

Osaamisen kehittäminen, hyödyntäminen ja varmistaminen ovat yhä useammassa yrityksessä merkittävä johtamisen kohde. Käsitykset ja lähestymistavat osaamiseen vaihtelevat kuitenkin suuresti ja siten myös keinot toteuttaa osaamisen johtamista käyvät häilyvämmiksi. (Oikarinen & Pihkala 2010, 48.) Kamenskyn (2015, 159) mukaan osaamista voidaan tarkastella esimerkiksi liiketoiminnan, organisaation sekä henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Kapeimmillaan osaamisella usein tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja (know-how). Osaamisen perusjoukkoon on syytä kuitenkin lisätä myös näkemys, halu ja rohkeus. Osaamisen johtamisesta ja sen merkityksestä organisaatiolle on keskusteltu jo pitkään akateemisessa kirjallisuudessa (Uotila & Sääntti 2011, 109). Aihepiiristä on viime vuosina tehty runsaasti tutkimusta, mutta näkökulmien kirjo on ennemminkin laajentunut kuin yhdentynyt (Oikarinen & Pihkala 2010, 48). Tutkimusten perusteella osaamisen johtaminen on käsitteenä edelleen moniulotteinen ja osin myös jäsentymätön, mutta samalla myös monessa organisaatiossa jo tunnistettu ja käytetty johtamisorientaatio (Ahokallio-Leppälä 2016, 52).

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 50) mukaan osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Sydänmaanlakka (2015, 152) mainitsee, että osaaminen koostuu tietojen, taitojen ja asenteiden lisäksi myös kokemuksista sekä kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Osaamiseen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. On paljon osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa, ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Verkostoja on osattava rakentaa ja hyödyntää. On tärkeää siirtää osaaminen toimintaan. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero. Vasta silloin kun sovelletaan jotakin käytäntöön, voidaan puhua todellisesta osaamisesta. Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre, vaan se on aina oppimisprosessin tulosta. Oppimista voi kehittää ja harjoitella. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja vanhasta poisoppimista. Poisoppimisella tarkoitetaan tiettyjen asioiden tietoista siirtämistä ”sivuun”, etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Kaiken kehityksen lähtökohta on tietoisuus omasta osaamisestaan ja sen puutteista. Käytännössä osaaminen nähdään kykyinä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia.

Osaamista voi Kupiaksen, Peltolan & Pirisen (2014, 50) mukaan tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin tai organisaation näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on huomioida ja yhdistää nämä eri osaamisen näkökulmat. Salojärven (2013, 146) mukaan osaamista voidaan tarkastella eri tasoilla yksilöistä kokonaisiin verkostoihin ja niiden yhdistettyyn osaamiseen. Aika ajoin on syytä käydä kunnolla läpi osaamistarpeet ja arvioida, mitä osaamista pitää olla tulevaisuudessa, jotta toimitaan menestyksekkäästi jatkossa; mitä osaamista tarvitaan, jotta kyetään vastaanottamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden toiminnassa tai alalla tapahtuviin muutoksiin ja mitä osaamista tarvitaan, kun oma toiminta muuttuu (Ojala 2018, 171). Resurssipohjaisen strategia-ajattelun mukaan arvo asiakkaalle syntyy, kun organisaatio hyödyntää, luo ja kehittää kyvykkyyksiään (Uotila & Sääntti 2011, 109).

Osaamisen johtamiseen liittyy laaja ja monialainen osaamisen käsite. Siihen viitataan esimerkiksi käsitteillä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) ja kyvykkyys (capability). Kyvykkyys voi olla yhteisöllistä tai yksilöllistä. (Hasu, Kupiainen, Känsälä, Kovalainen, Leppänen, & Toivanen 2010, 3; Kupiainen, Hasu, Känsälä, Leppänen & Kovalainen 2011, 19; Uotila, Viitala & Pihkala 2010, 1.) Huotarinen (2009, 197) mukaan osaamisen johtaminen on olennaista nähdä systemaattisena, strategiaan perustuvana toimintana ja organisaatioon tarvitaan osaamisen johtamisessa malli, joka sovittaa osaamisen johtamisen strategian eri tekijät organisaation kaikilla tasoilla organisaation strategiaan.

Tällainen uusi lähestymistapa on yksilön vastuun ja itseohjautuvuuden, syvällisesti keskustelevan organisaatiokulttuurin ja tietyn määrämuotoisuuden yhdistelmä, josta on tullut osaamisen johtamisen menestysresepti (Sydänmaanlakka 2014, 90).

Osaamisen johtaminen kirjastoalalla

Toivonen ja Ndinoshiho (2012) toteavat, että yliopistot ympäri maailmaa ovat suurten muutosten keskellä johtuen korkeakoulutuksen muutoksista, koulutuksen muuttuneista rahoitusmalleista sekä informaatioteknologian kehityksestä. Nämä muutokset ovat saaneet yliopistokirjastojen johdon kiinnittämään entistä enemmän huomiota osaamisen johtamiseen työyhteisöissään. Marouf (2016) on puolestaan tutkinut erilaisten organisaatiotekijöiden kuten luottamuskulttuurin, henkilöstöhallinnon toimien ja ylimmän johdon tuen vaikutusta kirjastonhoitajien asenteisiin tiedon jakamista ja tiedon jakamisen kautta myös osaamisen johtamista kohtaan. Hän on pyrkinyt selvittämään, missä määrin tiedon jakamiseen liittyvä asenne vaikuttaa kirjastonhoitajien valmiuteen omaksua ja ottaa käyttöön osaamisen johtamisen metodeja Kuwaitin yliopistokirjastoissa. Tutkimuksessa mainituilla organisaatiotekijöillä on suuri vaikutus kirjastonhoitajien asenteeseen tiedon jakamiseen ja myös osaamisen johtamiseen liittyen. Kuwaitin yliopistokirjastojen on tärkeää tunnistaa esteet, jotka hidastavat osaamisen johtamisen käyttöönottoa ja panostaa organisaatiotekijöihin, joilla luodaan positiivinen asenne osaamisen johtamista kohtaan. Erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin kirjastoalalla voidaan vastata keskittymällä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen menetelmiä tulee soveltaa yliopistokirjastojen ja niiden henkilöstön kehittämiseksi. Lisätutkimusta tarvitaan erityisesti osaamisen johtamisen haasteista yliopistokirjastoissa. Tulevaisuudessa tulisi tutkia lisää myös osaamisen johtamisen tuomia etuja yliopistokirjastojen henkilökunnan ammatillisissa taidoissa.

Balagué, Düren ja Saarti (2016) toteavat myös yhteisessä tutkimuksessaan, että osaamisen johtamista ei ole tutkittu riittävästi kirjastoissa. Heidän mukaansa osaamisen johtamisen on oltava kiinteä osa kirjastojen strategiaa. Kirjastojen tulee myös luoda tiedon jakamisen kulttuuri, joka on ratkaisevan tärkeää osaamisen johtamisen menestymiselle kirjastoissa. Tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen järjestelmän luominen sisältää samalaisia vaiheita jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa yliopistokirjastossa Stuttgartissa, Barcelonassa sekä Kuopiossa, Joensuussa ja Savonlinnassa. Yliopistokirjastojen johtamiseen on mahdollista panostaa osaamisen johtamisen avulla. Osaamisen johtamisen järjestelmän käyttöönotto tarjoaa kirjaston johdolle tosiasioihin perustuvaa tietoa pätevien ja tarvittaessa nopeidenkin päätösten tueksi. Teknologia on osoittautunut

oleelliseksi osaksi osaamisen johtamisen toteuttamista, mutta osaamisen johtamiseen on liitettävä myös tiedon jakamisen organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan tietoa ja edistetään tietoa luovaa henkilökohtaista vuorovaikutusta. Osaamisen johtamisen työkalujen toteuttaminen ei ole vaikeaa eikä kallista, mutta niiden käyttöönotto onnistuu vain, jos kirjaston henkilökunta on motivoitunutta ja valmis jakamaan tietonsa. Kirjastojen tulevaisuus perustuu osaamisen johtamiseen ja osaamisen johtamisen trendin voi havaita lähes kaikilla kirjastotyön ja kirjastotoiminnan osa-alueilla. Erityisesti avoimen tieteen, avoimen datan ja tiedonhallinnan uusi suuntaus tarjoaa kirjastoille kilpailuetua osaamisen johtamisen toteuttamisessa koko akateemiselle yhteisölle.

Yhä useampi akateeminen kirjasto ymmärtää osaamisen johtamisen merkityksen ja ovat tietoisia osaamisen johtamisen käsitteestä. Näin on myös muun muassa Pakistanissa, jossa Ahmed, Sheikh sekä Akram (2018) ovat tutkineet Pakistanin akateemisten kirjastonhoitajien käsityksiä osaamisen johtamisen tilasta ja merkityksestä Pakistanin yliopistojen kirjastoissa. Pakistanin akateemiset kirjastonhoitajat olivat tutustuneet osaamisen johtamiseen ensisijaisesti lukemalla alaan liittyvää tutkimuskirjallisuutta. Suurin osa Pakistanin akateemisten kirjastojen kirjastonhoitajista ymmärtää osaamisen johtamisen käyttöönoton tavoitteet kirjastoissa. Osaamisen johtamisella uskottiin olevan vaikutusta kirjastopalveluiden laadun parantamiseen ja vaikutusta siihen, että kirjastopalvelut vastaavat yhä paremmin käyttäjien tarpeita. Osaamisen johtamisen uskottiin myös parantavan olemassa olevan tiedon hallintaa. Akateemiset kirjastonhoitajat uskoivat, että osaamisen johtamisen käytäntöjä voidaan toteuttaa Pakistanin akateemisissa kirjastoissa parhaiten panostamalla kirjastonhoitajien ammatilliseen koulutukseen, osaamisen johtamiseen liittyvään koulutukseen sekä edistämällä tiedon jakamisen kulttuuria ja hyödyntämällä yhä enemmän tieto- ja viestintäteknikkaa. Kirjastonhoitajat uskoivat osaamisen johtamisen soveltamisesta olevan suuria etuja, mutta osaamisen johtamisen soveltamisen esteinä olivat muun muassa henkilökunnan riittämättömyys, osaamisen johtamiseen liittyvän koulutuksen ja asiantuntijuuden puute sekä IT-infrastruktuurin puute.

Koloniari ja Fassoulis (2017) ovat tutkineet Kreikan akateemisten kirjastojen henkilökunnan käsityksiä osaamisen johtamisesta ja ovat päätyneet tutkimuksessaan hyvin samantyyppisiin tutkimustuloksiin kuin Ahmed ja muut (2018). Kreikan akateemisten kirjastojen henkilökunta suhtautuu myönteisesti osaamisen johtamiseen, ja he ovat tietoisia sen tuomista eduista. Kreikkalaiset akateemiset kirjastoammattilaiset eivät kuitenkaan tunnustaneet laajamittaisesti osaamisen johtamisen monitahoisuutta tai tiedon jakamisen

kulttuurin vaalimisen tärkeyttä osaamisen johtamisen mahdollistajana. Akateemisten kirjastoammattilaisten tulisi lisätä tietämystään osaamisen johtamisessa, muuttaa perinteistä ajattelutapaansa ja hankkia uusia taitoja nykyisen kirjastoympäristön muuttamiseksi tiedon jakamisen kulttuuria edistämällä. Kirjastojen johdon tulisi kannustaa henkilökuntaa osallistumaan osaamisen johtamisen koulutuksiin. Tutkimuksessa todetaan, että jos julkisten yliopistojen kirjastojen henkilökunta haluaa hyödyntää osaamisen johtamisen etuja, niiden tulisi tietoisesti ja systemaattisesti toteuttaa käytännössä aloitteita, jotka liittyvät sisäisen ja ulkoisen hiljaisen tiedon hallintaan. Tutkimuksen tuloksia ei voi kuitenkaan suoraan soveltaa yksityisen sektorin kirjastoihin. Lisäksi Kreikan talouskriisi on tutkijoiden mukaan saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Asian selvittämiseksi tulisi tehdä kansainvälinen toistotutkimus. Tutkijoiden mukaan tarvitaan lisää tutkimusta esimerkiksi siitä, missä määrin osaamisen johtamiseen liittyvät käsitykset vaikuttavat tiedon luomiseen ja innovointiin. (Koloniari & Fassoulis 2017.) Hyrkkään (2009) mukaan osaamisen johtamisella on tärkeä osa myös kuntien ja yksityisen sektorin kehittämisessä.

Erityisesti yksityisellä sektorilla osaamisen johtaminen nähdään tärkeänä osatekijänä kilpailukyvyn kehittämisessä. Tänä päivänä informaatioalan ammattilaisten on oltava monialaosajia pärjätäkseen dynaamisessa työympäristössään. Tutkinnon tuoman pätevyyden lisäksi kirjastoalan ammattilaisten on hallittava erilaisia johtamiseen, teknologiaan, tiedon etsintään, kommunikointiin, taloudenhallintaan ja ihmissuhteiden hallintaan liittyviä taitoja. Nämä taidot mahdollistavat sen, että informaatioalan ammattilaiset voivat antaa oman työpanoksensa työyhteisönsä vision ja mission saavuttamiseksi. On tärkeää, että kirjaston johto ymmärtää osaamisen johtamisen merkityksen ja kykynee hyödyntämään osaamisen johtamista henkilöstön johtamisessa. Osaamisen johtamisen avulla organisaatio varmistaa, että sillä on pätevää ja osaavaa työvoimaa riittävästi ja oikeanlaisissa työtehtävissä. (Toivonen & Ndinoshiho 2012.)

Henkilöstön onnistuneesta rekrytointiprosessista sekä henkilöstön jatkuvasta kouluttamisesta on tullut yksi tärkeimmistä menestys- ja kilpailutekijöistä yliopistojen kirjastoissa. Yliopistojen kirjastojen on siis kiinnitettävä erityistä huomiota rekrytointiprosessiinsa sekä henkilöstöjohtamiseensa, jotta ne pärjäävät muuttuvassa maailmassa ja kykenevät suoriutumaan niille määrättyistä tehtävistä. Tutkimuksen mukaan yliopistojen kirjastot tarjoavat laadukkaita ja ajantasaisia tiedonhaun lähteitä ja opastusta. Kirjastot tukevat opimista, opettamista ja tutkimuksen tekoa omissa työyhteisöissään, mutta tämä yksistään ei riitä. Kirjaston johdon on myös panostettava osaamisen johtamiseen. Osaamisen

johtamisen avulla kirjastot voivat paremmin suunnitella henkilöstötarpeensa ja strategiansa. Yliopiston kirjastoissa tarvittava osaaminen eroaa julkisissa kirjastoissa vaadittavista taidoista. Tutkimus osoittaa, että kirjastossa työskentelevät tarvitsevat säännöllisen arvion siitä, mitä taitoja on päivitettävä ja hankittava. Osaamisen johtamista kehittämällä saadaan kehitettyä ja parennettua kirjastojen henkilökunnan osaamista, joka näkyy asiakkaille parempina ja laadukkaampina kirjastopalveluina. (Toivonen & Ndinoshiho 2012.) Hyrkäs (2009) toteaa, että osaamisen johtamista kehittämällä organisaation osaamista ja yhteistyövalmiutta saadaan parannettua myös kunta-alalla. Osaamisen johtamisessa tulee huomioida myös organisaatiolle asetetut strategiset tavoitteet.

Hyrkkään (2009) tutkimuksen tuloksissa nousevat esiin neljä erilaista kunnissa vallitsevaa osaamisen johtamisen orientaatiota: strategiaohjattu yhteisöllinen orientaatio, innovatiivinen orientaatio, teknologinen orientaatio sekä strategialähtöinen järjestelmäorientaatio. Nämä neljä orientaatiota ovat tunnistettavissa myös taustakirjallisuudessa. Kunnat ryhmiteltiin orientaatioiden perusteella neljään ryhmään, jotka nimettiin seuraavalla tavalla: Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät. Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä korostuu innovatiivinen orientaatio, mutta muut osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat esille heikosti. Teknisten aloittelijoiden ryhmässä korostuu teknologinen orientaatio, mutta muut osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat esille heikosti. Edistyneiden ryhmässä kaikki osaamisen johtamisen orientaatiot tulevat hyvin esille. Kehittyvien ryhmässä korostuvat sekä innovatiivinen että teknologinen orientaatio.

2.2 Laadukkaan perehdytyksen merkitys

Uusi työtehtävä ja työympäristö tuovat esiin kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen. Kaikkea tätä uuden työn alkuvaiheissa tapahtuvaa kehittämistä kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen sitoo henkilöresursseja ja aikaa. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Jokainen tulokas on oikeutettu hyvään perehdytykseen, joka sisältää hyvät eväät alkuun. Perehdyttäminen sisältää ohjausta ja muita toimia, jonka avulla tuodaan näkyviin organisaation toimintatapoja, myös kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintakulttuuria. Näin työntekijä pääsee nopeammin käsiksi tehtäviinsä ja osaa lähestyä niitä oikealla tavalla. Perehdyttämisen avulla voidaan osaltaan myös lisätä työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäväänsä. (Rytkönen 2011, 71.) Kankaan ja Hämäläisen (2008, 2) mukaan perehdyttämällä viitataan kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joiden avulla perehdy-

tettava oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen), oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: asiakkaat, työtoverit ja esimiehet (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen), tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet (työhön perehdyttäminen eli työnopastus). Anias, Koskenvesa ja Mäkeläinen (2014, 33) painottavat, että perehdyttäminen ja työnopastus tarkoittavat eri asioita. Perehdyttämällä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen puolestaan kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää.

Aiemmin perehdyttämisessä oli kyse ensisijaisesti nimenomaan työhön opastamisesta. Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä organisaation toimintaa, miten se toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttämisen pelikentällä työskentelevien henkilöiden ja tahojen on varmistettava työnjaon selkeys, jotta perehdyttäminen suunna-
taan oikein. Tulevaisuuden perehdyttämisessä on yhdistettävä yksilön ja työyhteisön kehittymiseen sopiva perehdyttämiskonsepti sekä organisaation sen hetkinen strategia. (Kupias & Peltola 2009, 168.) Organisaatioissa on päästävä tilanteeseen, jossa organisaatioiden työntekijät haluavat nähdä niin paljon vaivaa, että päivittävät jatkuvasti osaamistaan ja ymmärtämistään osaamisalueestaan (Järvilehto 2016, 11). Perehdytys on aina kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä työnantajalla että työntekijällä on vahva rooli. Kun organisaation odotukset perehdytyksen onnistumisesta saadaan kohtaamaan uuden työntekijän odotusten kanssa, molemmat osapuolet kokevat yhteistyön oikeudenmukaiseksi ja kannattavaksi (Eklund 2018, 19; 207). Perehdyttäminen jää helposti pintapuoliseksi, jos siihen hyppää valmistautumattomana. Perehdytettävän oma aktiivisuus ja halu ymmärtää kokonaisuutta varmistavat sen, että perehdyttämisestä saadaan irti paras mahdollinen tulos. (Pentikäinen 2009, 28.) Uudelle henkilölle kannattaa aina antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta. Kokeneemman uuden henkilön alkuaikojen havainnointia kannattaa aina hyödyntää. Hänellä on todennäköisesti aikaisempia vertailukohtia ja hän on kyvykäs tekemään havaintoja toimintatavoista, joille vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut. (Österberg 2015 117.) Perehdyttämisessä ei ole kyse pelkästään uusien tietojen ja taitojen kehittämisestä, vaan myös jo olemassa olevan osaamisen havaitsemisesta ja hyödyntämisestä (Kupias ym. 2014, 27).

Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin tulee kuulua kaikkien henkilöstöryhmien, unohtamatta esimiehiä ja vuokratyöntekijöitä. Perehdyttämisen ja opastuksen tulee kattaa myös asiakkaan luona tehtävät työt sekä työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan myös työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. (Anias ym. 2014, 33.) Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut uutena yritykseen tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava (Österberg 2015, 115.) Perehdyttäminen on tarpeen myös jo organisaatiossa työskenteleville työntekijöille työolojen ja työtehtävien muuttuessa. Perehdyttämisen merkitystä ei aina pidetä tarpeeksi tärkeänä, etenkin kun kyse ei ole uudesta työntekijästä. (Rytkönen 2011, 71.)

Perehdytys on kuitenkin tärkeää monesta eri syystä. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja kaiken lisäksi perehdytettävä oppii tekemään työtehtävänsä oikealla tavalla. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen menevä aika säästetään. Usein virheiden korjaamiseen kuluu useamman työntekijän aikaa, joten asialla on merkitystä. Koko työyhteisöä hyödyttää se, ettei uusiin työtehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan toisten työtä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa ja mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse, sitä pidempi aika perehdytystä tarvitaan. On kuitenkin selvää, että mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. (Österberg 2015, 115.) Perusteellisesti ja laadukkaasti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin työyhteisön ja yrityksen tulosta tekemäksi ja motivoituneeksi jäseneksi (Österberg 2015, 115). Työmotivaatio saattaa vaikuttaa esimerkiksi poissaolojen määrään sekä henkilöstön vaihtuvuuteen. On kuitenkin huomioitava, että näihin asioihin vaikuttaa moni eri tekijä, joita on vaikea erottaa toisistaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4 - 5.)

Perehdytys ja opastus ovat myös tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Anias ym. 2014, 33.) Työyhteisölle perehdytys tarjoaa mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja sen tekemistä vähän etäämmältä. Perehdytettävän kysymykset ja raikkaat ajatukset valaisevat uuden työntekijän näkökulmaa työyhteisöön. Tavoitteena perehdytyksessä on myös työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen. (Rytkönen 2011, 71.) Huono laatu virheineen tulee kalliiksi myös perehdyttämisessä. Kun perehdyttämi-

nen tehdään kuten on etukäteen sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule. Huonosti hoidetun perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksena syntyy kustannuksia monenlaisista asioista. Sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuminen voivat tulla yritykselle kalliiksi. Pahimmillaan tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta voi aiheutua asiakassuhteiden katkeamisia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

Yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä yleensä on jostakin yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset sekä se, mitä he kuulevat yrityksestä toisiltaan. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdyttäminen voi siis vaikuttaa paljon ja monenlaisiin asioihin nyt ja tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.) Negatiiviset mielikuvat säilyvät mielessä pitkään ja niiden korjaaminen on vaikeaa. Tämän takia ei ole yhdentekevää, kuinka uusien työntekijöiden perehdytys hoidetaan. (Österberg 2015, 118.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Hoidettiinpa perehdyttäminen tarkasti suunnitellun ohjelman mukaan tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen, työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on oleellista, että perehdyttäminen hoidetaan. Kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman pian osaksi työporukkaa, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa työympäristössä, sillä on merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen. (Österberg 2015, 125.) Perehdyttämisen avulla turvataan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus myös työntekijöiden vaihtuessa (Rytönen 2011, 71). Agarwal sekä Islam (2015) ovat tutkineet, miten kirjastonhoitajat estävät tietoa katoamasta työpaikassaan työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa ja miten ammatitietoa siirretään uusille työntekijöille. Tutkimuksessa tiedon siirrosta tärkeässä asemassa olivat koulutukset, dokumentaatiot sekä erilaiset digitaaliset arkistot. Tutkimuksessa selvisi, että tiedon siirtoon ja säilyttämiseen ei panostettu kirjastoissa riittävästi. Hyvin harvalla kirjastolla oli virallinen tietämyksenhallintaprosessi. Tutkimuksessa todettiin myös, että tiedon siirtoon ja säilyttämiseen työpaikoilla tulee luoda viralliset ja vakiintuneet prosessit. (Agarwal & Islam 2015.)

2.3 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät

Monissa organisaatioissa perehdyttämisen merkitys tiedostetaan, sitä suunnitellaan ja avuksi on laadittu perehdyttämisohjelmia. Kirjo perehdyttämisohjelmien suhteen on kuitenkin laaja, eikä laadukas perehdytys ole lainkaan itsestään selvä asia, vaikka lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Harvassa työpaikassa on nykyään mahdollisuus käyttää aikaa kovin syvälliseen perehdytykseen (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2018, 20).

Perehdytys on kirjattu lainsäädäntöön:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

(Työsopimuslaki 55/2001, 1§).

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Valtioneuvoston asetuksella voidaan antaa tarkempia säännöksiä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta sekä kirjallisista työohjeista sekä niistä ammateista ja tehtävistä, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä, sekä tällaisen pätevyyden osoittamisesta. Pätevyyden osoittamiseksi hyväksytään myös ulkomailla suoritettu tutkinto, todistus tai muu koulutuksesta annettu asiakirja sen mukaisesti kuin siitä säädetään ammattipätevyyden tunnustamisesta annetussa laissa (1093/2007) tai määrätään Suomea sitovissa kansainvälisissä sopimuksissa. (3.5.2013/329)

Tätä lakia sovelletaan työsopimuksen perusteella tehtävään työhön sekä virkasuhteessa tai siihen verrattavassa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön.

Lakia ei sovelleta tavanomaiseen harrastustoimintaan eikä ammattiurheilemiseen.

Tämä laki velvoittaa 1 momentissa tarkoitetun oikeussuhteen osapuolina olevia työnantajaa ja työntekijää siten kuin jäljempänä säädetään.

Sen lisäksi, mitä tässä laissa säädetään, noudatetaan, mitä työturvallisuudesta tiettyssä työssä erikseen säädetään.

(Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Jos organisaatiossa on yksikin palkattu työntekijä, on työnantajan vastattava siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Vastuuta työlainsäädännön noudattamisesta ei voi jakaa työntekijöiden kesken, vaan työnantaja vastaa siitä. (Surakka 2018, 25.)

Päävastuullisen perehdyttäjän tulisi tuntea perehdyttämisen käytäntöjä ja menetelmiä sekä osata toimia oppimisen edistäjänä. Perehdyttäjän asenteella on keskeinen merkitys perehdytyksen laadukkuudelle. Perehdyttäjän keskeisimmät tehtävät ovat perehdytettävän innostaminen ja kannustaminen sekä tämän omatoimisuuden ja vastuuntuntoisuuden edistäminen. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien tekoon, ohjata tuottavan ja laadukkaan työn tekemiseen, opastaa turvallisten ja oikeiden työmenetelmien käyttöön, itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja tiedonhankintaan sekä antaa rakentavaa palautetta. (Rytönen 2011, 71.)

Perehdyttäjinä toimivien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä aina ennalta. Myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla hoitaa tehtävää on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi tunteamisen kannalta. Perehdyttäjä toimii tulokkaan tukihenkilönä ja porttina työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Henkilö, jolla on oma perehdyttäminen vielä muistissa, ja joka ei ole ollut vielä kovin kauaa talossa, on usein sopiva perehdyttäjäksi. (Österberg 2015, 119.) Työpaikassa tulee olla selkeät perehdyttäjille suunnatut ohjeet sekä riittävästi opastusta myös perehdyttäjille (Kangas & Hämäläinen 2008, 6). On tarpeen miettiä varasuunnitelma yllättäviin tilanteisiin, kuten perehdyttäjän sairastumiseen. On pohdittava, kuka tällöin hoitaa minkäkin osa-alueen ja miten tämä yllättävä tapahtuma vaikuttaa perehdyttämisohjelman eteenpäin viemiseen jatkossa. (Österberg 2015, 119.)

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä on monenlaisia ja tilanteet vaihtelevat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 2.) Lisäksi työpaikan koko sekä toiminnan luonne vaikuttavat siihen, mihin asioihin työntekijä on syytä perehdyttää heti työsuhteen alussa (Nikkilä 2020, 28). Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin sijaisuuksiin, harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on vain vähän aikaa, joten perehdyttämisen tulee sisältää kaikkein oleellisin tieto työstä. Myös

pitkiltä perhevapailta tuleville, ulkomailla työskentelyjakson suorittaneille tai pitkän opiskelujakson jälkeen töihin palaaville on järjestettävä perehdytystä. Jo yhden vuoden aikana työtehtävissä, käytettävässä tekniikassa ja työympäristössä on saattanut tapahtua monia muutoksia, joista poissaolija ei ole selvillä. Tällöin perehdyttämisen laajuus on pohdittava aina tapauskohtaisesti. Perusteellinen perehdyttäminen saattaa olla tarpeen. (Österberg 2015,116.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti myös henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Jos työntekijä tulee samansisältöisistä tehtävistä tai samalta alalta, hänellä on usein selkeämpi käsitys tulevista tehtävistään kuin henkilöllä, joka tulee kokonaan toiselta alalta. Usein kokenut työntekijä on aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuori työntekijä, jolla on vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta. Vanhempi työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja erilaisissa työtehtävissä. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän tietoa jo aivan perusasioista kuin kokeneempi kollegansa. Perehdyttämisjakso kestääkin yleensä kauemmin nuoren työntekijän kohdalla. (Österberg 2015, 116 - 117.)

Ulkomaan komennukselle lähtevät tarvitsevat ennen lähtöään perehdytystä muun muassa kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön ja verotukseen. Tämän lisäksi tulee huolehtia myös kohdemaassa tapahtuvasta perehdytyksestä, kuten asumiseen ja liikkumiseen, työolosuhteisiin sekä työterveyteen liittyvistä asioista. (Anias ym. 2014, 33.)

2.4 Työsuojeluasiat perehdyttämisessä

Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusien työtehtävien alussa tietäessään saavansa kunnon alkuperehdytyksen. Perehdyttämisellä pienennetään riskiä työtapaturmiin sekä työturvallisuusriskeihin, koska työtapaturmia ja onnettomuuksia sattuu erityisesti uutta tehtävää aloitteleville työntekijöille. Aloittelijalta puuttuu usein turvallisen työskentelyn perustietoja sekä perustaitoja. Uusi tulokas ei välttämättä tunne riittävän hyvin juuri kyseisen työpaikan riskitekijöitä, vaikka hänellä olisikin yleistietoja ja taitoa. Asiat voivat myös unohtua, joten työturvallisuusasiat ovat keskeinen osa perehdyttämistä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa ennakkoivaa työsuojelua, jonka takia opastussuunnitelman tulee perustua työn vaarojen selvittämisessä saatuihin tietoihin. Työssä tai työympäristössä havaitut vaarat ja vaaratilanteet on poistettava tai vaaroja on

vähennettävä jo ennen työn aloittamista. Jäljelle jäävistä vaaroista tulee antaa opastusta siten, että erityistä huomiota kiinnitetään vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin vaaratilanteiden ennaltaehkäisemiseksi. Erilaisiin häiriötilanteisiin sekä puhdistus- ja huoltotöihin on laadittava kirjalliset ohjeet, joita voidaan käyttää opastuksessa. Poikkeavien tilanteiden ohjeistuksessa on hyvä käyttää havainnollistavia valokuvia. (Anias ym. 2014, 34.)

Työnopastaja tarvitsee tietoa työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä sekä erityisesti omaan alaan tai työhön liittyvistä valtioneuvoston asetuksista, joissa on selkeitä määräyksiä työntekijöiden opetuksesta ja ohjauksesta. Hyvään työnopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen sekä työssä mahdollisesti esiintyvien vaaratekijöiden esille tuominen. Työnopastajan on hallittava hyvin opettamiensa töiden turvallisuuteen liittyvät käytännön asiat. Työnopastusvaihe on tärkeä myös rasitusvammojen ennalta ehkäisemiseksi. Havaittujen vaarojen poistamisen ja ergonomisten parannusten lisäksi tietoa tulee antaa myös ergonomisesti oikeista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asennoista. Työnopastukseen kuuluu myös sopimattoman henkisen kuormittumisen torjunta sekä työpaikan pelisäännöistä keskustelu esimerkiksi häirinnän torjumiseksi tai väkivallan uhkan vähentämiseksi. Työpaikan oman työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on tärkeää, jotta työsuojeluasiat tulisivat luontevasti osaksi työnopastusta. (Mts. 34 - 35.)

2.5 Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja laatiminen

Laadukas perehdyttäminen vaatii valmistautumista perehdyttäjältä, esimieheltä ja koko työyhteisöltä. Esimies luo mahdollisuudet perehdytykseen ja huolehtii sen etenemisen seurannasta. On hyvä nimetä yksi henkilö päävastuulliseksi perehdyttäjäksi. Myös muiden työyhteisön jäsenten osallistuminen perehdyttämiseen on tärkeää. Työyhteisön auttava ja hyväksyvä henki on tärkeää, jotta perehtyminen onnistuisi. (Rytönen 2011, 72.)

Henkilöstöasiantuntija hoitaa usein yrityksen yleisesittelyn ja kokonaisuuden hahmottamisen, kun taas työtehtävien vaatimuksista, odotuksista ja työyhteisöstä parhaiten osaa kertoa yksikön esimies. Perehdyttämiseen osallistuvat työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden osalta ne henkilöt, jotka sopivat tilanteeseen parhaiten. Esimies tai henkilöstöasiantuntija sopii asiasta heidän kanssaan ja valmentaa heidät tulevaan pe-

rehdyttäjän rooliinsa. Perehdyttämishjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja vastuutaa heidät hoitamaan kaikki tarvittavat kohdat perehdyttämishjelmasta. (Österberg 2015, 118.)

Perehdytyksen perusrunko voi olla suunnilleen sama, mutta sitä joudutaan soveltamaan jokaiseen tilanteeseen erikseen (Kangas & Hämäläinen 2008, 2). Perehdytysprosessin edetessä uuden työntekijän kanssa kannattaa myös keskustella hänen aikaisemmista töistään. Häneltä voi kysyä havaintoja uudesta työstään. Näin organisaatio saattaa saada kehitysideoita ja uusi työntekijä kokee arvostusta työssään. (Hyppänen 2013, 221.)

Perehdyttämisen suunnittelun kokonaisrunko koostuu seuraavista kysymyksistä:

- Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan?
 - o Mitkä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet?
- Mitä asioita opastukseen sisällytetään?
 - o Mikä on keskeinen sisältö?
- Mitkä asiat käydään pinnallisesti, mitkä perusteellisemmin läpi?
 - o Mitä opastettavan tulee tietää ja ymmärtää ja miten hänen on osattava toimia?
- Miten sisältö jaksotetaan?
 - o Miten asiasisällöt jäsennellään ja jaksotetaan loogiseksi kokonaisuudeksi?
 - o Viiden askeleen opastusmalli.

(Anias ym. 2014, 34.)

Yleisen perehdyttämissuunnitelman lisäksi jokaisen opastajan tulee tehdä oma suunnitelmansa varsinaisen työnopastuksen käytännön toteutuksesta. Se aloitetaan selvittämällä itselle: ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää ja opastaa. (Mts. 34.)

Ennen perehdytettävän saapumista

- Pohditaan perehdytettävän osaamista, ominaisuuksia ja tarpeita ja niiden huomioimista perehdytyksessä.
- Pohditaan, miksi perehdytetään ja mitä asioita on tarpeen käsitellä.
- Nimetään päävastuullinen perehdyttäjä.
- Laaditaan tarkistuslista, jossa määritellään kunkin osa-alueen vastuussa olevat perehdyttäjät.

- Varataan riittävästi aikaa perehtymiseen ja oppimisen ohjaamiseen.
- Päätetään, miten perehdyttämisprosessin arviointi ja seuranta toteutetaan.
- Tiedotetaan perehdytettävän henkilön saapumisajankohdasta.

(Rytkönen 2011, 73.)

Perehdytysjaksoon sisältyy muutama erityisen kriittinen hetki, joista esimiehen tulee olla tietoinen pystyäkseen varautumaan niihin. Näin yritys välttää pahimmat virheet, jotka vaikeuttavat työntekijän sitoutumista. Kriittiset hetket on hyvä kirjata perehdytysrunkoon, etteivät ne pääse unohtumaan. Perehdytysohjelman suunnittelijan tulisi muistaa muutama sudenkuoppa, joihin asiaansa paneutunutkin perehdyttäjä saattaa helposti pudota. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2019, 198.) Perehtymisvaihe on perehdytettävälle usein hyvin työläs ja energiaa vaativa vaihe. Uutta opittavaa on paljon ja sekä aivot että muisti joutuvat koetukselle. Moni ihminen kuvaa, että aivoihin tulee eräänlainen ”ylivuototila”, kun tietoa tulee liian paljon yhdellä kertaa. Mitään ei enää ”mahdu sisään” ja uusi tieto valuu yli laidan. Tämä vaatii tarkkaavaisuutta, tauottamista ja realistisuutta oppimistavoitteita asettaessa sekä perehdytettävältä että perehdyttäjältä. (Kupias & Peltola 2019, 119.)

Yleisimmät perehdytyksen sudenkuopat ovat:

- liikaa tietoa liian nopeasti
- hengästyttävä minuuttiaikataulu
- eri ihmisten kalenterit ohjaavat pirstaleiseen etenemiseen
- perehdytyksen lomassa ei käytännön arkielämää
- esimiehiä ei juurruteta talon johtamiskulttuuriin
- pelkkää yksipuolista tiedon vastaanottamista.

(Hietala ym. 2019, 200.)

2.5.1 Perehdytyksen kulku

Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen esimies voi tiedottaa uuden henkilön palkkaamisesta yksikkönsä henkilöstölle ja mahdollisesti myös laajemmalle joukolle. Uuden henkilön aloittaessa työssään olisi tärkeää, että esimies olisi varannut aikaa tämän perehdyttämiseen. Aikaa tulisi varata mielellään ainakin koko ensimmäinen päivä, mutta minimissään aamupäivän ja lounasajan ajan. Perehdytys aloitetaan tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen perehdyttämiseen. (Hyppänen 2013, 218.)

Esimies aloittaa perehdyttämisen laatimalla uudelle työntekijälle perehdytysohjelman. (ks. luku 2.5.) Se on aikataulutettu lista asioista ja henkilöistä, joihin uuden tulokkaan tulisi tutustua. Esimies voi varata myös tarvittavilta henkilöiltä aikaa perehdytykseen, jotta henkilöt ovat käytettävissä, kun uusi työntekijä aloittaa työssään. (Hyppänen 2013, 218.) Perehdyttäminen on vuorovaikutteinen prosessi, jossa myös perehdytettävä on aktiivinen toimija (Rytkönen 2011, 72). Perehdytysprosessi koskee uutta työntekijää, esimiestä ja kokotyöyhteisöä (Hyppänen 2013, 217). Jos perehdyttämissuunnitelmaa ei ole, on uuden työntekijän sitä pyydyttävä, jos organisaatio ei sitä järjestä (Kupias ym. 2014, 27).

Perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee tehdä kirjallinen suunnitelma, jolla seurataan opastuksen etenemistä (Anias ym. 2014, 34). Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanottamisen ja yritykseen perehdyttämisen, varsinaisen työsuuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työnopastuksen (Hyppänen 2013, 217). Perehdyttämisen onnistumiseksi kannattaa työyhteisössä laatia oma tarkistuslista perehdytettävistä asioista. (ks. luku 2.5). Perehdytyksen alkaessa pitää perehdytettävän työolojen olla valmiiksi järjestettyinä. Ensimmäisenä työviikkona käsitellään asioita, joiden avulla perehdytettävä pääsee kiinni töihinsä. Seuraavaksi käsitellään muita olennaisia asioita. (Hyppänen 2013, 220.)

Organisaation yleisperehdytyksen jälkeen keskitytään osasto- tai yksikötason asioihin. Tällöin kerrotaan, miten yksikön tehtävä ja tavoitteet liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Tämän jälkeen perehdytys siirtyy henkilön työhön: mistä tehtävistä työ koostuu, miten sitä tehdään, mitä työkaluja siinä hyödynnetään sekä ketkä ovat asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Mts. 219.)

Selvitettäviä työnopastukseen liittyviä asioita ovat

- työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö
- työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- toimintaohjeet häiriötilanteissa
- työn arviointi ja mittarit
- mahdollinen laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmä.

(Hyppänen 2013, 219 - 220.)

Työnopastusta tarvitaan aina kun

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat
- hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- työ toistuu harvoin
- turvallisuusohjeita laiminlyödään
- työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa.

(Anias ym. 2014, 33 - 34.)

Noin 1-2 kuukauden kuluttua olisi hyvä käydä perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen keskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämistä ja perehdyttämisen onnistumista. Näin palautetta saadaan sekä perehdytettävältä sekä perehdyttäjältä. (Kupias & Peltola 2009.) Perehdytysvaiheen kesto riippuu tehtävästä, mutta yleensä perehdytys kestää yhtä kauan kuin koeaikakin. Mitä vaativammasta ja laajemmasta työtehtävästä on kyse, sitä pidempi on myös perehdytykseen tarvittava aika. (Hyppänen 2013, 220.)

Perehdyttämisohjelma on hyvä antaa perehdytettävälle mahdollisimman pian. Näin hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Jo etukäteen on sovittava, kuka on vastuussa perehdyttämisohjelman kustakin osa-alueesta ja niiden toteutumisesta. Asioita tulee kerrata ja aikaa tulee varata myös kysymyksille ja kysymyksiin vastaamiselle, jotta voidaan varmistua tiedon perillemenosta. (Österberg 2015, 122 - 123.)

Kattavassa ja hyvin ajoitetussa perehdytys suunnitelmassa uutta tietoa annetaan pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan laajempaan kokonaisuuteen. Kun tietoa annetaan pienissä osissa, henkilö pystyy omaksumaan tiedon paremmin ja käytännössä harjoittelemaan opittuja asioita. Näin opetetusta tulee osaamista ja organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. Erityisesti tuen ja palautteen antaminen auttavat merkittävästä uutta työntekijää työsuhteen alussa. (Hyppönen 2013, 220 – 221.) Suunnittelu säästää aikaa itse opastustilanteelle ja toimii samalla myös muistin tukena. Suunnitel-

massa tulee olla myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä niillä varmistetaan määriteltuihin tavoitteisiin pääseminen. Dokumentit allekirjoitetaan perehdytyksen tai opastuksen päätteeksi ja dokumenttien on oltava esimiehen hallussa. (Anias ym. 2014, 34.)

Esimiehen tulee keskustella uuden työntekijän kanssa perehdytysjakson aikana siitä, miten perehtyminen on sujunut. Perehdyttämisen arvioinnissa voidaan hyödyntää perehdyttämissuunnitelmaa käymällä se kohta kohdalta läpi. Tässä yhteydessä tulee usein esiin selvitettäviä asioita. Esimies voi myös tiedustella, mitkä osa-alueista ovat olleet kaikkein haasteellisimpia perehdytysvaiheen aikana. Näin esimies saa tietoa, jota hän voi hyödyntää arvioidessaan tutorien toimintaa. Esimies voi myös pyytää vaikutelmia uudesta työntekijästä perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä. Esimiehen on hyvä arvioida myös omaa toimintaansa perehdytyksessä omaa kehittymistään ajatellen. Hänen tulisi arvioida, mikä onnistui ja missä olisi pitänyt toimia toisin. (Hyppänen 2013, 223.)

Uusia tulokkaita ollessa useita, voidaan perehdytyksen onnistumista arvioida kysymällä siitä anonyymisti uusilta työntekijöiltä esimerkiksi tulokaskyselyn avulla. Tulokaskyselyssä pyydetään mielipiteitä ja kokemuksia sekä rekrytointivaiheesta että perehdytyksestä. Kysymykset käsittelevät toimenpiteitä ja mielikuvia työnantajasta. Kerättyjen tietojen pohjalta syntyvät kehitystarpeet sekä rekrytointiin, perehdytykseen että esimiesvalmennuksiin. Jos uusia työntekijöitä on vain yksi tai muutama, heitä voi haastatella ja rohkaista kertomaan havainnoistaan. Tällöin haasteena on mahdollisten epäkohtien selville saaminen ja niistä edelleen raportointi ilman kritiikin henkilöitymistä. (Mts. 223 - 224.)

Uuden esimiehen tai yrityksen asiantuntijasta esimieheksi siirtyvän perehdyttäminen vaatii muille organisaation tasoille tulevaa henkilöstöä laajemman perehdyttämisohjelman. Perehdytettävälle on myös esiteltävä ne sidosryhmät, joiden kanssa yritys ja esimies tulevat toimimaan. Lisäksi esimieheksi tuleva on myös tutustutettava esimiehen rooliinsa. Esimiesasemaan tulevalle on selvitettävä esimiestyön toimintaympäristö sekä hänen vastuunsa ja valtaansa suhteessa alaisiinsa ja muuhun organisaatioon. (Österberg 2015, 117.)

Uudelle esimiehelle on kerrottava yrityksen käytäntö ja hänen rooliinsa

- päätöksenteossa
- viestinnässä
- rekrytointeissa
- perehdyttämisessä

- kehityskeskusteluissa
 - suunnittelu- ja budjetointitoimissa
 - henkilöstön kehittämistavoissa ja periaatteissa.
- (Joki 2018, 113.)

2.5.2 Perehdyttämisen tavat

Perehdyttäminen on mahdollista monin eri tavoin. Perehdyttäminen voi olla yksilöllistä, mutta isommissa organisaatioissa perehdyttäminen on usein osittain yhteistä kaikille perehdytettävälle. Tulokasryhmä voi muun perehdyttämisen lisäksi itse miettiä, mistä heille olisi eniten apua perehdyttämisessä. Tulokkaat voivat esimerkiksi vierailla paikoilla, jotka ovat keskeisiä työn ymmärtämisen kannalta tai käydä tapaamassa eri henkilöitä, jotka työskentelevät työorganisaatiossa. (Rytkönen 2011, 73.)

Perehdyttämisen tapoja voivat olla esimerkiksi

- ammatilaisen työskentelyn seuraaminen ja yhdessä tekeminen
- rohkaiseminen, kannustaminen ja palautteenanto uusissa tehtävissä
- keskustelut eri tehtävissä olevien henkilöiden kanssa
- ohjauskeskustelut
- erilaiset koulutustilaisuudet ja oppimistehtävät
- itseopiskelu ja materiaaleihin tutustuminen (esimerkiksi perehtyjän oppaat, henkilöstön oppaat, organisaation vuosikertomus, organisaation toimintaa koskeva aineisto, www-sivut, esitteet sekä työohjeet).

(Valtionkonttori 2009, 60 - 61.)

Perehdyttäjän tulee kiinnittää huomiota siihen, miten perehdytettävät ottavat tiedon vastaan ja käsittelevät sitä sekä myös siihen, miten hän itse tuo asioita esille. Perehdytettävän asian tulee olla johdonmukaisessa ja selkeässä muodossa, jotta se on helppo omaksumaa. Kuviot ja kaaviot auttavat useimpia perehdytettäviä hahmottamaan kokonaisuuksia ja ymmärtämään ja oivaltamaan asioiden välisiä yhteyksiä. Uuden työn oppimisessa perehdyttäminen ja itse työn tekeminen kannattaa jaksottaa niin, että oppiminen ja harjoittelu vuorottelevat. Oppimisen ja osaamisen vahvistamiseksi on ohjattava uusi työntekijä ajattelemaan, miten kukin käyttää uusia tietoja ja taitoja omassa työssään. Konkreettiset esimerkit, tarinat ja käytännönläheisyys maastouttavat oppimista osaamiseksi ja käytän-

nön tekemiseksi. Pelkkä selittäminen tai kertominen ei useinkaan ole riittävä tae osaamisen kehittämisestä. Mitä paremmin työntekijä on motivoitunut oppimaan ja mitä selkeämmin tieto ja taito on jäsennelty ja omakohtaistettu, sitä paremmin ja laadukkaammin opitaan ja sitä todennäköisemmin oppi muuttuu käytännön osaamiseksi. (Kupias & Peltola 2019, 119 – 120.)

Tyypillinen oppimista edistävä opastus voisi edetä perehdytystilanteessa seuraavasti:

- Tavoitteellisuus: kerro, mitä on tarkoitus oppia.
- Aikaisemman osaamisen ottaminen huomioon: kysy ja selvitä, mitä oppija tietää asiasta jo ennestään.
- Motivaation tukeminen: kerro, miksi asia on tärkeä, tai kysy oppijalta, miksi hän arvelee asian olevan tärkeä.
- Kokonaisuuden hahmottaminen: tuo esille, mitkä ovat oppimisen kannalta keskeiset asiat ja millaisista osista kokonaisuus muodostuu.
- Esimerkin näyttäminen: näytä ja selitä samalla, mitä ja miksi teet.
- Harjoittelu: pyydä oppijaa itse kokeilemaan ja kertomaan, mitä hän tekee ja miksi.
- Arviointi, mahdollisten aukkojen paikkaaminen ja rohkaisu: pyydä oppijaa ensin itse arvioimaan, miten harjoitus sujui, ja täydennä tätä arviota tarvittaessa. Kertaa ja pyydä oppijaa tarvittaessa harjoittelemaan lisää. Rohkaise, tue ja luo uskoa oppimiseen.

(Mts. 120 - 121.)

Organisaatioissa on usein paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Tällaista tietoa ja osaamista oppii vain työskentelemällä talossa pitkään työskennelleiden kanssa sekä havainnoimalla ja keskustelemalla työtovereiden ja tutoreiden kanssa. (Hyppänen 2013, 220.) Kupias ja Peltola (2019, 120) mainitsevat toimiviksi perehdytyskeinoiksi esimerkkien ja tarinoiden lisäksi harjoitukset, oikeiden asiakastapausten analysoinnin sekä simuloinnin. Hyppönen (2013, 220) mainitsee toimiviksi perehdytysmenetelmiksi mentoroinnin, vierihoidon sekä parityöskentelyn.

Erityisesti mentorointi on tämän päivän ja tulevaisuuden lisääntyvä yhteistyön perusta ja muoto. Mentorointitoiminta auttaa organisaatiota hiljaisen tiedon siirtämisessä sekä uuden tiedon luomisessa. (Juuti 2016, 138.) Mentorointi on intiimi tapa siirtää organisaation ja kokeneemman henkilön osaamista ajassa eteenpäin. Menettelytapa ei vaadi normeja, mutta keskinäiset pelisäännöt on oltava. Tieto ja kokemus siirtyvät eteenpäin ja ehkä

myös taito. (Helsilä 2009, 82.) Mentorointi kuvataan tavallisimmin toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa tai kokemattomampaa aktoria. Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentori on luotettava neuvonantaja ja uskottu, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehityksessä. Aktori puolestaan on kehittymishaluinen henkilö, joka on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. (Kupias & Salo 2014, 11 - 12.) Mentorointi tapahtuu kahdenkeskisissä keskusteluissa tai ryhmäkeskusteluissa (Juuti 2016, 138).

2.5.3 Mentorointi akateemisissa kirjastoissa

Weinerin (2015) mukaan mentorointia käytetään onnistuneesti New Kansas Staten Yliopiston kirjastossa. Kirjastonhoitajat kokevat mentoironnin onnistuneeksi ja hyödylliseksi työssään. Kirjastonhoitajat kokevat ymmärtävänsä mentoroinnin avulla paremmin heihin kohdistuvia odotuksia, kirjaston politiikkaa, tutkimuksia sekä julkaisuja työskennellessään yhdessä mentorinsa kanssa. Perehdyttäjän käytöksen kuitenkin todettiin vaikuttavan perehdyttämisen onnistumiseen. Perehdyttäminen ei onnistunut, jos mentorina toimivat henkilöt toimivat mentoroinnissaan epäjohtonmukaisesti ja antoivat keskenään eriäviä näkemyksiä opetettavista asioista.

Burke ja Tumbleson (2019) toteavat myös omassa tutkimuksessaan koskien mentoroinnin käyttöä amerikkalaisissa akateemisissa kirjastoissa, että mentorointia hyödynnetään akateemisissa kirjastoissa aktiivisesti ja mentoroinnilla on ollut selvästi vaikutusta kirjastonhoitajien uraan. Tutkimuksen mukaan mentorointimenetelmiä on useita, joita kirjastot, ammattijärjestöt ja jopa yksittäiset kirjastonhoitajat voivat hyödyntää ammatillisen tuen sekä uraohjauksen antamiseen ja saamiseen. Mentorointi saattaa johtaa merkityksellisiin suhteisiin, kunhan mentorointisuhteen osapuolet kuuntelevat aktiivisesti toisiaan. Mentorointi antaa kokeneelle kirjastoalan ammattilaiselle mahdollisuuden välittää eteenpäin uran varrella oppimaansa ja siirtää ammatillista osaamistaan ja vastuuta seuraavalle sukupolvelle. Vaikka mentorointi on antoisaa, se ei ole helppoa. Potentiaaliset mentorit tulee aina kouluttaa tehtävänsä, eikä kaikista työntekijöistä ole mentoreiksi. Mentorilta vaaditaan altruismia eli kykyä asettaa toisen hyvä oman edun edelle. Kaikki työntekijät eivät kykene asettumaan mentoroitavan asemaan ja toimimaan hänen parhaakseen. Mentoroinnin tulisi tutkimuksen mukaan perustua aina vapaaehtoisuuteen, ei johdon tai toimielimen vaatimuksiin. Lisäksi toimimattomista mentorointisuhteista tulee

päästää irti, niin että mentorointisuhteen molemmat osapuolet voivat irtaantua mentorointisuhteesta mahdollisimman arvokkaasti. Ihannetapauksessa mentori seuraa mentoitavaa hänen ammatillisella urallaan vahvistaen mentoroitavan vahvuuksia, hyödyntäen hänen potentiaaliaan ja auttaen navigoimaan akateemisessa kirjastotyössä. Mentoroinnista todettiin olevan hyötyä kirjastonhoitajien ammatillisessa kasvussa koko heidän työuransa ajan.

Mentoroinnin käytön esteenä on toisinaan erityisesti se, että käsite ja metodi eivät ole tuttuja työpaikoilla, joissa niistä olisi hyötyä. Mentoroinnista ei ole julkaistu riittävästi tieteellisiä artikkeleita kirjastoalalta, eikä mentoroinnin käsite ole tuttu esimerkiksi Nigeriassa kirjastoalalla. Mentoroinnista olisi kuitenkin suuresti hyötyä kokeneiden kirjastonhoitajien perehdyttäessä nuoria kirjastonhoitajia työpaikoilla. (Tochukwu, Chika & Chinedu 2017.) Williams (2019) toteaa, että toisinaan kokeneemmat kirjastonhoitajat ovat vaarassa jäädä mentoroinnin ulkopuolelle akateemisissa kirjastoissa, vaikka mentorointi olisikin jo vakiintunut toimintamuoto heidän työympäristössään. Kokeneempien kirjastoammattilaisten monesti oletetaan jo luoneen itselleen oman ammatillisen tukiverkostonsa, mutta näin ei aina ole. Kirjastonhoitajat eivät todennäköisesti ole löytäneet kaikkia eri ammatillisen tuen muotoja, joita he voisivat hyödyntää ja joihin he voisivat tukeutua ammatillisen kasvun eri vaiheissa. Mentorointia hyödyntäviä kirjastonhoitajia tulisi Williamsin mukaan kiittää aktiivisuudestaan ja mentorointia hyödyntämättömiä kirjastonhoitajia tulisi tukea ja ohjata mentoroinnin pariin. Kokeneemmat kirjastoammattilaiset tarvitsivat ennen kaikkea mentorin, jonka kanssa he voivat jakaa omia ideoitaan. Mentorin ei kuitenkaan tule olla heidän esimiehensä tai kukaan muukaan, joka arvioisi heidän ammatillista osaamistaan. Kokeneempia kirjastonhoitajia yhdistää usein tarve ymmärtää omien tarpeidensa lisäksi myös oman tiimin tarpeita. Osa kokeneemmista kirjastonhoitajista saa uutta virtaa työssään, huomatessaan olevansa siinä vaiheessa uraa, että voivat toimia nuorempien kirjastonhoitajien mentoreina. Kirjastoalan taitojen opettaminen toiselle auttaa monesti myös itseä hahmottamaan omia urahaaveita ja uratarpeita. Mentoroinnin avulla kokeneemmilla työntekijöillä on mahdollisuus auttaa työyhteisöä viemällä eteenpäin uusille työntekijöille toimiviksi todettuja käytäntöjä.

2.5.4 Perehdytyksen materiaalit

Perehdytettävälle voi koota tietopakettin, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot (Österberg 2015, 122).

Yrityksellä on usein valmiina opastuksessa hyödynnettävää tukimateriaalia. Tällaisia ovat muun muassa

- käsikirjat, manuaalit
- kaaviot, pohjapiirustukset
- työturvallisuusohjeet
- opastusohjeet
- käyttöohjeet
- läheltä piti -raportit
- prosessikuvaukset
- esitteet, tuoteselosteet
- riskien arvioinnit
- valokuvat ja videot yms.

(Anias ym. 2014, 35).

Parhaimmillaan perehdytysmalli on etukäteen suunniteltu, intranetissä on oma perehdytys sivusto, organisaatiossa on uuden työntekijän koulutuspaketti ja mahdollisuus osallistua valmennuksiin ensimmäisten kuukausien aikana. Perehdytyspaketin sisältöön vaikuttaa toimiala ja organisaatorakenne. (Kupila ym. 2014, 27 – 28.)

Nykyteknologia mahdollistaa myös eLearning-materiaalien luomisen, joiden avulla esitellään organisaation toimintaa. Vaikka osa perehdytyksestä tapahtuisi itseopiskelumateriaalin avulla, on hyvä keskustella itseopiskelumateriaalin synnyttämistä ajatuksista, jotta voidaan varmistaa, että asiat on opittu ja ymmärretty oikein. (Hyppänen 2013, 219.)

Joissakin organisaatioissa uudelle työntekijälle annetaan jo etukäteen Tervetuloa taloon -materiaali, johon on koottu organisaatioesittelyn lisäksi tärkeimpiä henkilöstöhallinnollisia asioita. Yleensä tämä materiaali perehdyttämishjelmineen annetaan kuitenkin vasta työn alettua. (Mts. 218.)

Suurissa organisaatioissa voidaan järjestää uusille työntekijöille omat perehdytyspäivät, joiden aikana keskitytään organisaation yhteisiin asioihin kuten missioon, toiminta-ajatukseseen, arvoihin, visioon, strategiaan, asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä organisaation historiaan (Mts. 219).

Yritystä koskevaa tietoa kootaan myös yrityksen omille kotisivuille, tietojärjestelmiin ja intranetiin. Intranetissä on vain henkilökunnan käyttöön tarkoitettua tietoa kun taas yrityksen kotisivuilla oleva tieto on kaikkien käytettävissä. Perehdyttävälle on taattava heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen siihen tietoon, jota hän perehtymisessään tarvitsee. Hän tarvitsee myös opastusta siihen, mistä tietoa löytää sekä aikaa tiedon etsimiseen ja tietoon tutustumiseen. (Österberg 2015, 123.)

2.5.5 Perehdytyksen vaikuttavuuden arviointi

Kun osaamista kehitetään organisaatiossa erilaisilla osaamisen kehittämistoimenpiteillä, on tavoitteena usein se, miten saada aikaan sellaista osaamisen kehittymistä, joka näkyy toiminnan tehostumisena, laadun kehittymisenä ja viime kädessä organisaation menestymisen edellytysten sekä kannattavuuden paranemisena. Tällöin puhutaan vaikuttavuudesta, jolla tarkoitetaan näiden kehittämistoimenpiteiden kykyä toteuttaa niille asetetut vaikuttavuustavoitteet ja saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Toimenpiteen aikaansaama vaikutus voi olla muutoksen aikaansaamista tai muutoksen estämistä tai tilan säilyttämistä. (Meklin 2009.) Kyseiseen vaikutusketjuun vaikuttaa muitakin tekijöitä kuin osaamisen kehittyminen (EOsmo 2011).

Osaamisen hallinnan tulosten seurannan ja arvioinnin lähtökohtana ovat sille asetetut kirjatut tavoitteet (Meklin 2009). Tämä koskee myös perehdyttämistä. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tulisi sisältää osaamisen kehittämistoimenpiteiden arvioinnin, osaamisen hallinnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin, organisaation osaamisen hallinnan sekä johtamisen mallin toimivuuden arvioinnin. Arvioinnin tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen sekä myös tuloksiin. Arviointia ohjaa osaamisen hallinnalle ja osaamisen kehittämiselle asetetut tavoitteet. Arviointia suunniteltaessa on hyvä pohtia, mitkä ovat ne toivotut vaikutukset ja kriteerit, joiden mukaan arviointi suoritetaan ja mitä seuraamuksia arvioinnista on. Lisäksi on myös varmistettava arvioinnin toteuttamiseen tarvittava osaaminen. (EOsmo 2011.)

Seuraavana taulukko (Taulukko 1), jota voidaan hyödyntää suunnitellessa, miten organisaation eri tasoilla arviointia toteutetaan. Tietoa kerätään arviointia varten erilaisilla mittareilla ja indikaattoreilla (Mt. 2011).

Taulukko 1. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulosten arviointi (Kauhanen 2009).

Arvioinnin tasot	Mitä arvioidaan?	Milloin arvioidaan?	Miten arvioidaan?
REAKTIOT Miten osallistujat kokivat asian?	Asenteet, Tuntemukset, Mielipiteet, Vaikutelmat	Kehittämisen aikana ja lopuksi	Kyselyt, Haastattelut, Keskustelut
OPPIMINEN Mitä osallistujat oppivat ?	Asioiden omaksuminen, Tietojen ja taitojen hallinta, ymmärtäminen, Periaatteiden hallinta	Kehittämisen aikana ja lopuksi	Tentit, Kyselyt, Haastattelut, Tehtävät ja harjoitukset, Näytöt, Kehityskeskustelut, ryhmä-osaamiskeskustelut, osaamisen kehittämissuunnitelmat
TOIMINTA Miten osallistujat soveltavat ja hyödyntävät tietoja ja taitoja työssään?	Käytännön tilanteissa ilmenevä tavoitteen mukainen toiminnan muutos Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa	Kehittämisen aikana ja noin 1-6kk koulutuksen päätyttyä	Työntekijän haastattelut, Työtovereiden ja esimiesten vertaisarviointi, Asiakaspalautteet, Kehityskeskustelut, ryhmä-osaamiskeskustelut, osaamisen kehittämissuunnitelmat
OPERATIIVISEET TULOKSET Millaisia vaikutuksia opittujen taitojen käyttöön otolla on ollut yrityksen toimintaan ja sen tuloksiin?	Tuottavuus, vaihtuvuus, asiakastytytyväisyys, tuotot ja kustannukset, innovaatiot	Kehittämisen päätyttyä (1-24kk)	Organisaation tunnusluvut asiakkaisiin, prosesseihin, henkilöstöön ja talouteen liittyen Johdon mittarit, tuottavuus-, kustannus- ja virheraportit; Asiakaskyselyt, Haastattelut
ORGANISAATION MENESTYMINEN	Henkilöstön hyvinvointi, imago työnantajana, omistajatytytyväisyys	Kehittämisen päätyttyä ½-3 vuotta	Kyselyt, haastattelut (asiakas, henkilöstö, omistajat), sijoitetun pääoman tuotto, arvonnousu

Yksi tärkeä osaamisen hallinnan arvioinnin työväline on yksilön tai yhteisön osaamisen kehittämissuunnitelma, johon kirjataan myös osaamisen kehittämisen ja kehittymisen arviointi suhteessa yhteisön tavoitteisiin. Vuosittaisessa ryhmäosaamiskeskustelussa voidaan yhdessä keskustellen arvioida osaamisen kehittämissuunnitelman toteutumista sekä arvioida, miten osaamisen kehittämistoimet ovat toteutuneet ja mitä on opittu ja miten se näkyy toiminnassa ja millaisia vaikutuksia kehittyneellä osaamisella on yksikön tavoitteiden saavuttamiselle. Arvioinnissa voidaan hyödyntää myös yhteisön toimintaa ja tuloksia mittaavia mittareita kuten esimerkiksi asiakaspalautteita ja poikkeamaraportteja. (EOsmo 2011.)

Vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys on näin ollen, mikä vaikuttaa mihinkin, miten, milloin ja millä edellytyksellä. Missä määrin saavutetut tulokset ovat toteutetun toimenpiteen (esimerkiksi osaamisen kehittämismenetelmä) tuottamia (syy-seuraus-

suhde) ja miten toimenpide tuottaa jonkin prosessin kautta tuloksen. Esimerkiksi jos tarkastellaan työkierron vaikuttavuutta, niin vaikuttavuuden arvioinnissa ei keskitytä siihen, mikä työkierron aikana osallistujien mielestä yleisesti oli hyvää ja huonoa, vaan miten ja miksi työkierron ajateltiin vaikuttavan ja mitä tarvitaan, jotta se vaikuttaisi paremmin. (Dahler-Larssen 2005.)

Osaamisen hallinnan vaikuttavuutta voidaan arvioida kolmella tasolla:

1. Osaamisen kehittämisen ja siinä käytettyjen kehittämistoimien arviointi; miten hyvin kehittämistoimenpiteet ovat toteutuneet ja miten niille asetetut tavoitteet on saavutettu. Tähän sisältyvät sekä vaikuttamisen prosessi että prosessin seuraus eli vaikutus. Näitä tuloksia kuvataan osaamista kuvaavilla mittareilla ja indikaattoreilla.
2. Osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja vaikuttavuus; miten hyvin osaamisen johtamisella on tuettu varsinaisen toiminnan tavoitteiden toteutumista, joita kuvataan yrityksen avainsuoritusmittareilla.
3. Osaamisen hallinnan ja johtamisen prosessin ja toimintamallin arviointi.

(EOsmo 2011.)

Vaikuttavuuden arviointi tulisi suunnitella huolella ja sopia, miten se toteutetaan organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi osaamisen kehittämistoimenpiteelle valitaan ennakkoon mittari tai indikaattori sekä tapa, jolla asiaa voidaan seurata ja siitä saada tietoa. Ratkaisevaa on, kuka arvioi, mitä arvioi, miten ja milloin arvioi. Organisaatiotasolla arviointia tulisi tehdä osana talouden ja toiminnan suunnittelun ja seurannan prosessia. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tarkistuslista (Liite 1) auttaa vaikuttavuuden arvioinnin huolellisessa ja järjestelmällisessä toteutuksessa. (Mt. 2011.)

3 KEHITTÄMISTYÖ TURUN KAUPUNGINKIRJASTOLLE

3.1 Tutkimuksen toteutus ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään toimintatutkimusta (action research), joka kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuojen (esimerkiksi halut, arvot ihanteet, uskomukset) avulla. (Vilka 2015, 224.) Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen 2006, 16). Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos ja muutoksen kohteena on usein ihmisten toiminta ja tutkija on itse mukana toiminnassa toteuttaakseen muutosprosessia (Kananen 2017a, 17).

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytetään teemahaastatteluja sekä havainnointia. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, koska tutkimuksen kohdetta ei tunnettu täysin etukäteen, eikä vastaajia haluttu ohjata liikaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.) Teemahaastattelussa pyritään kuitenkin löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Teemahaastattelu ottaa huomioon myös sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta sanamuodot ja kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastateltavasta toiseen. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain mielenkiintoisia asioita, joita ei osattu ottaa etukäteen huomioon. (Ojasalo ym. 2015, 41.)

Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2005, 194 - 195) mukaan ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava tilaisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja hän on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä myös kun puhe eli tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin

kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Saatuja vastauksia voidaan myös selventää ja syventää. Esitellyille mielipiteille voidaan pyytää perusteluja ja myös lisäkysymyksiä voidaan esittää.

Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytetään havainnointia. Havainnoinnissa tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja tekee havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraporttia (Metsämuuronen 2008, 42). Havainnoinnin avulla voidaan saada yleiskuva tutkimuskohteesta. Havainnointi tuottaa tietoa siitä, kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Sen avulla päästään kiinni ilmiön ulkoisiin tekijöihin, mutta ei välttämättä syihin. Ihmisiä ja myös ilmiöitä voidaan havainnoida. Havainnoinnilla ei kuitenkaan päästä käsiksi ihmisten ajatusmaailmaan, vaan tähän tarvitaan haastatteluja. (Kananen 2017a, 45.)

Haastattelin opinnäytetyötäni varten yhteensä kuutta henkilöä ja valitsin haastateltaviksi henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä eniten (ks. Kananen 2012, 100 - 101). Kaikille haastateltaville on yhteistä se, että he työskentelevät Turun pääkirjastossa ja joko pitävät työksensä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia tai ovat äskettäin osallistuneet kyseiseen koulutukseen uutena työntekijänä. Haastateltavista kolme on osallistunut vuoden 2019 aikana Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukseen uutena työntekijänä ja kolme haastateltavista toimii kouluttajina. Haastatteluun valitut Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin osallistuneet koulutettavat ovat jo toimineet asiakaspalvelutehtävissä Turun pääkirjastossa, joten he kykenivät arvioimaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten toimivuutta ja hyötyä käytännön asiakaspalvelutyössä. Haastateltavien on myös mahdollista Turun pääkirjastossa kertyneen työkokemuksensa perusteella arvioida, saivatko he tarvittavat tiedot ja taidot asiakaspalvelussa työskentelemiseen vai jäikö jokin osa-alue kirjastojärjestelmän perusteita läpikäydessä vajavaiseksi. Haastateltavien on myös mahdollista arvioida, voisiko jonkin osa-alueen toteuttaa eri tavalla tulevilla Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa.

Etsin tarkoituksella eri-ikäisiä haastateltavia, jotta saisimme Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin liittyviä kehittämisideoita eri-ikäisiltä ja työuransa eri vaiheissa olevilta työntekijöiltä. Haastatteluun valittujen koulutettavien ikä vaihtelee 21 vuodesta 60 vuoteen ja kouluttajien ikä hieman alle 40 vuodesta yli 60 ikävuoteen. Koulutettavista miehiä oli kaksi ja naisia yksi. Kouluttajista naisia oli kaksi ja miehiä yksi. Kouluttajista kaksi työskentelee vastaanottotiimissä ja yksi järjestelmätiimissä. Haastateltavat kouluttajat ovat toimineet perehdytystehtävissä viidestä vuodesta aina yli neljäänkymmeneen vuoteen

saakka, joten kouluttajien iän lisäksi myös perehdytyskokemuksessa on tarkoituksellista vaihtelua eri haastateltavien välillä.

Yksi haastatelluista Axiell Aurora -järjestelmäkoulutetuista suorittaa kahdeksan kuukauden siviilipalveluaan Turun pääkirjastossa, toinen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutettu työskentelee asiakaspalvelutehtävissä puolivuotisen palkkatukijakson ajan ja kolmas Axiell Aurora -järjestelmäkoulutettava on suorittanut Turun pääkirjastossa ensimmäisen ammattiharjoittelujaksonsa kevään ja kesän 2019 aikana Turun ammattikorkeakoulun kirjasto- ja tietopalvelualan koulutusohjelmasta. Tällä hetkellä hän työskentelee keikkaluonteisesti opintojensa ohella Turun pääkirjastossa asiakaspalvelutehtävissä. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutettavista kaksi työskentelee vastaanottotiimissä ja yksi pääkirjaston lastenosastolla Saagassa.

Haastattelun etuna on se, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa haluttiin mahdollistaa haastateltavien tavoittaminen myöhemminkin, jos aineistoa on tarpeen täydentää tai jos halutaan tehdä seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2005, 195.) Haastattelun onnistumiseen ja ylipäättään haastatteluun suostumiseen vaikuttaa ainakin jossakin määrin se, millä tavoin ensimmäinen haastattelupyyntö menee haastateltavalle. Tässä tapauksessa ensimmäinen haastattelupyyntö tehtiin kasvokkain ja jos henkilö ei ollut lähipäivinä tavoitettavissa kasvokkain, niin viesti lähetettiin hänelle sähköpostitse. Sähköpostia käytettiin tavoittamisvälineenä, koska haastateltavat ja haastattelijat kuuluivat samaan työyhteisöön eli Turun pääkirjaston henkilökuntaan ja kaikilla teemahaastateltavilla oli käytössään Turun kaupungin työ sähköposti. Sopivan lähestymistavan ratkaisee yleensä myös tutkimuksen aihe tai tutkimusongelma. (Eskola & Vastamäki 2015, 39.)

Ennen varsinaisen teemahaastattelurungon laatimista laadittiin haastattelu suunnitelma (Liite 2), jossa pyrittiin suunnitteluvaiheessa selvittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti tutkijan aikomukset. Ennen teemahaastatteluiden aloittamista jokaisen haastateltavan suostumus haastatteluun ja haastattelun nauhoittaminen varmistettiin kasvokkain käydylä keskustelulla, jossa käytiin läpi myös se, mihin teemahaastatteluita käytetään, mikä on kyseisen opinnäytetyön tarkoitus, miten haastatteluprosessi etenee teemahaastatteluiden jälkeen ja miten teemahaastattelunauhoitteet hävitetään työn valmistuttua. Jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin etukäteen haastattelu aika ja haastateltavat saivat tutustua teemahaastattelurunkoon haastattelun aluksi. (Liite 3).

Haastattelut tehtiin 28.10.-1.11. 2019 välisenä aikana Turun pääkirjastolla henkilökunnan pienessä neuvotteluhuoneessa sekä Tiimitila 2:ssa. Haastattelutila ei ollut kaikissa haastatteluissa sama tilojen runsaan käyttöasteen vuoksi. Haastattelut tehtiin mahdollisimman rauhallisissa ja yksityisyyttä tarjoavissa tiloissa, jotta haastattelut voitiin tehdä ilman häiriötekijöitä. Neuvottelutiloissa oven sai kiinni ja varattu-merkkivalo viesti muille, että tila on varattu, eikä keskeytykset ole toivottavia. Haastattelutilanteen on hyvä olla mahdollisimman rauhallinen ja muita virikkeitä ei kannata tarjota kovinkaan paljoa, koska tarkoitus on keskittyä haastatteluun, ei esimerkiksi ohikulkijoiden seuraamiseen. Lisäksi julkisessa tilassa tilanne helposti keskeytyy jonkun kolmannen henkilön tullessa huoneeseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 30.) Haastattelutilat olivat myös tuttuja haastateltaville entuudestaan. Haastateltavien kotikentällä tehtävillä haastatteluilla on suurempi mahdollisuus onnistua. Tila on haastateltavalle tuttu ja turvallinen. (Eskola & Vastamäki 2015, 30 - 31.) Molemmissa haastattelutiloissa on pitkä neuvottelupöytä, jonka ääressä oli mahdollista istua vastakkain haastateltavan kanssa nauhurin ollessa pöydällä haastateltavan edessä. Haastatteluaikaa on varattu yksi tunti haastateltavaa kohti. Haastattelut aloitettiin kuulumisten vaihdolla, joka toimi keskustelun avaajana. Esipuheen tarkoituksena on miellyttävän ja riittävän vapautuneen ilmapiirin luominen keskustelijoiden välille (Eskola & Vastamäki 2015, 32). Keskusteluun ja puheeseen liittyy myös puhetapa ja käytetty kieli. Puhetavan valinnassa kannattaa noudattaa normaaliuden periaatetta ja valita omaan suuhun valitut ilmaisut. (Eskola & Vastamäki 2015, 34.) Näin myös tässä teemahaastattelussa toimittiin. Teemahaastattelussa käytettiin haastateltavien käyttämiä vakiintuneita termejä Aurora- ja korttikoulutukset, vaikka virallisesti käytetään termiä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutus.

Teemahaastatteluilla pyrittiin saamaan vastaukset seuraavaan kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Miten Turun kaupunginkirjaston Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia voitaisiin kehittää ja yhtenäistää?
- Miten voimme jatkossa arvioida perehdyttämisen onnistumista ja hyödyntää saamaamme palautetta kehittääksemme Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin liittyvää perehdyttämistä?
- Millaisia kehittämis ehdotuksia Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia pitävillä ja kyseisiin koulutuksiin osallistuneilla on palautejärjestelmään liittyen?

Teemahaastattelut yhteismitallistettiin eli litteroitiin tarkempaa analyysia varten 2.11.-30.12.2019 välisenä aikana. Litteroinnin jälkeen haastateltavat saivat vielä sähköpostitse

litteroidut haastattelut oikoluettavakseen ja kommentoitavakseen. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan halunnut korjata omaa litteroitua teemahaastatteluaan, vaan jokainen haastateltavista ilmoitti sähköpostitse olevansa tyytyväinen omaan teemahaastattelunsa sisältöön.

Litteroinnin jälkeen teemahaastatteluaineistot tiivistettiin koodaamisen avulla. Aineisto selkeytettiin ja tiivistettiin aineiston sisään näkemiseksi. Laajojen materiaalmäärien lukeminen sellaisenaan ei avannut aineiston syvintä olemusta, sillä ihmismielen käsittelykapasiteetti on rajallista. Aineistosta piti kaivaa esille olennainen, sillä runsaat ja monimuotoiset tekstit kätkeyivät sisälleen paljon. (Kananen 2014, 103 - 104.) Oli tärkeää tutustua heti alussa keräämäänsä aineistoon, sillä aineiston kerääminen ilman perehtymistä ja analyysia olisi ollut turhaa (Kananen 2014, 104). Tässä opinnäytetyössä pelkistämisen keinona käytettiin koodaamista ja koodaamiseen käytettiin perinteisen tekstinkäsittelyohjelman Microsoft Word 2010:en Kommentti-toimintoa. Koodauksen tarkoituksena oli saada teksti käsiteltävään muotoon. Tietoja yhdistettiin siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin samalla koodilla ja samoin asiat, joilla oli yhteinen elementti tai tekijä. Jokaisella tutkijalla on oma koodausjärjestelmänsä (Kananen 2014, 104). Koodauksessa aineisto käytiin läpi ja aineistosta merkittiin tekstiosia, jotka sisälsivät aina yhden asiakokonaisuuden ja lauseet nimettiin tämän asiakokonaisuuden mukaan. Seuraavaksi tekstistä valikoitiin ne osat, jotka muodostivat oman asiasisältönsä eli aineisto segmentoitiin. Löytyneet asiakokonaisuudet kirjattiin ylös. (Kananen 2014, 105 - 106.)

Litteroitua aineistoa on tarkasteltu ja luokiteltu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten mukaan määräytyneestä näkökulmasta (Kananen 2014, 107). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto analysoitiin haastatteluaineiston ja sisällönanalyysin avulla ja lähtökohdana käytettiin aineistolähtöistä luokittelua. Luokittelu eli kategorisointi tarkoittaa samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa yhdistävien tekijöiden löytämistä koodatuille tekstisegmenteille. Koodauksen jälkeen luokittelun avulla samaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle tai eri käsitteet yhdistetään yhden käsitteen alle, jolloin ne muodostavat loogisen kokonaisuuden. (Kananen 2014, 113.)

Aineiston litteroinnin, koodauksen ja luokittelun jälkeen oli aika kerrata tutkimuskysymykseeni, jonka jälkeen aloin analysoimaan aineistoa ja selvittämään, mitä aineisto viestii. Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. (Kananen 2014, 146.)

Perttula (2013) muistuttaa, että tutkimusaineisto on aina säilytettävä tietoturvallisesti opinnäytetyön ajan ja hävitettävä tietoturvallisesti opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisemisen jälkeen. Nojonen ja Perttula (2017) muistuttavat myös tutkimusaineiston turvalisesta säilyttämisestä. Opinnäytetyön yhteydessä syntyneet luottamukselliset, salassa pidettävät sekä henkilötietoja sisältävät paperilla olevat tiedot tulee säilyttää lukitussa paikassa. Sähköisessä muodossa olevat tiedot tulee säilyttää salattuna tai salasanalla lukittuna. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa eli teemahaastattelunauhoituksia on säilytetty tietoturvallisesti tutkijan salasanalla lukitulla tietokoneella opinnäytetyön tekemisen ajan. Teemahaastattelujen nauhoitteet ja litteroidut teemahaastattelut tullaan hävittämään tietoturvallisesti ja pysyvästi tutkijan toimesta hävittämiseen soveltuvalla ohjelmalla opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisemisen jälkeen. Opinnäytetyössä pyritään säilyttämään haastatteluihin osallistuneiden anonymisuus, jotta haastateltavilla olisi mahdollisuus kertoa todellinen mielipiteensä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksista.

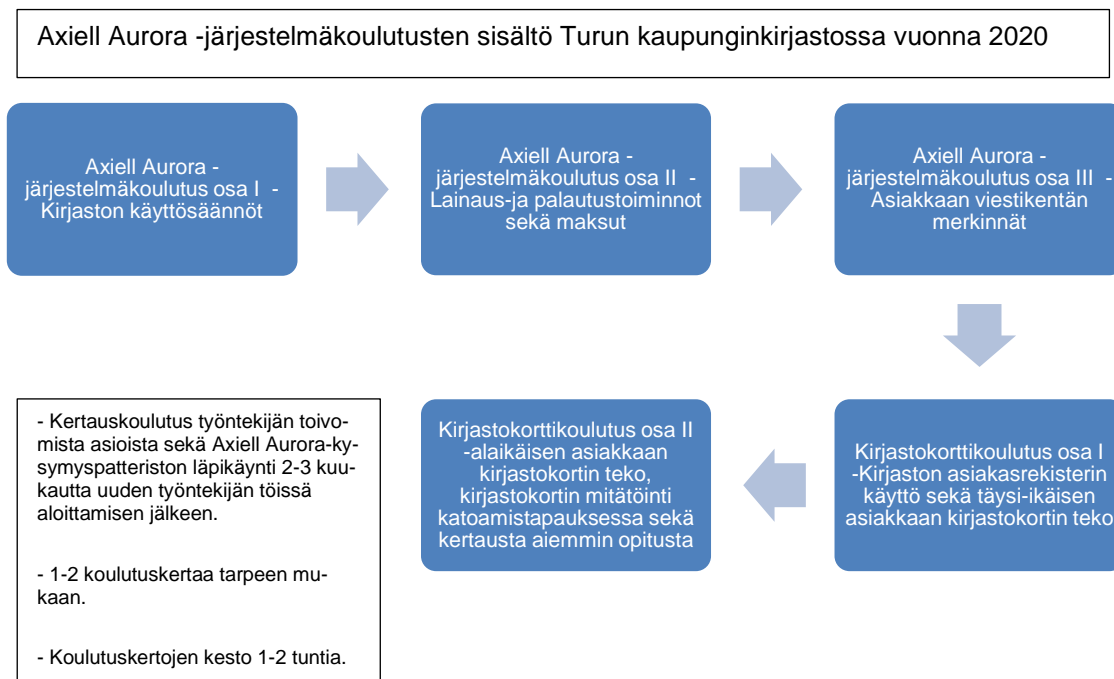
3.2 Uusille työntekijöille suunnatut Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukset

Turun kaupunginkirjastolle on laadittu oma henkilöstöoppaansa, jossa on tietoa Turun kaupunginkirjastosta palvelussuhteeseen liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Henkilöstöopas on päivitetty viimeksi keväällä 2019 ja sitä päivitetään säännöllisesti. (Turun kaupungin intranet 2019.) Opas käydään läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Opas on jokaisen Turun kaupunginkirjastossa työskentelevän luettavissa Dotkussa, joka on kaupungin dokumentinhallintajärjestelmä. (Turun kaupungin intranet 2020.) Henkilöstöoppaan lisäksi syyskuussa 2019 on otettu käyttöön ”Tervetuloa töihin kirjastoon” -opas uudelle työntekijälle, joka on lyhyempi versio perehdyttäjän oppaasta. Lyhyempi opas sisältää tiivistetyn version uuden työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista uudessa työyhteisössä Turun kaupunginkirjastossa. (Turun kaupunginkirjaston johtoryhmä 2019.) Kirjaston henkilöstöoppaan päivittämisen yhteydessä sovittiin myös perehdyttäjän tarkistuslistan tekemisestä ja käyttöönottamisesta. Perehdyttäjän tarkistuslista otettiin käyttöön kaikissa Turun kaupunginkirjaston yksiköissä lokakuussa 2019. (Turun kaupunginkirjaston johtoryhmä 2019.) Lisäksi jokainen kirjastoyksikkö ja osasto on tehnyt hyvin yksityiskohtaiset kirjalliset ohjeet oman osastonsa tai yksikkönsä töistä. Ohjeet löytyvät Turun kaupungin omasta dokumentinhallintajärjestelmä Dotkusta. Ohjeet päivitetään vuosittain tai aina jos jotakin muutoksia ilmenee. (Turun kaupungin intranet 2020.)

Vastaanottotiimissä on viime vuosina panostettu tutor-järjestelmään. Jokaiselle uudelle vastaanottotiimiin tulevalle työntekijälle sovitaan vastaanottotiimistä jo ennen uuden työntekijän saapumista oma tutor, joka opastaa uutta työntekijää uudella työpaikalla. Tarkoituksena on, että uusi työntekijä voi kysyä työtehtävistään ja työpaikan toimintatavoista hyvin matalalla kynnyksellä heti työuran alusta tutuksi tulevalta tutoriltaan. Toki koko tiimi auttaa uutta työntekijää tarvittaessa, mutta uusi työntekijä pääsee työssään entistä sujuvammin alkuun, kun hänellä on heti alusta lähtien tiedossa, kenen puoleen hän voi kääntyä töihin liittyvissä kysymyksissä.

Turun kaupunginkirjaston Vastaanotossa työskentelevät erikoiskirjastovirkailijat kouluttavat keskitetysti uusia työntekijöitä, ammattiharjoittelijoita, työkokeilijoita, palkkatukityöllistettyjä sekä siviilipalvelusmiehiä käyttämään Turun kaupunginkirjastossa käytössä olevaa kirjastojärjestelmää Axiell Auroraa. Uusien työntekijöiden koulutus on keskitetty Turun pääkirjastoon, jossa koulutetaan sekä pääkirjaston että lähikirjastojen uusi henkilökunta. Axiell Aurora- ja korttikoulutuksia pidettiin vuonna 2019 yhteensä 101 kappaletta neljän Axiell Aurora-järjestelmäkouluttajan voimin. Opastuksen Axiell Aurora-järjestelmän käyttöön sai yhteensä 56 henkilöä, joiden kouluttamiseen käytettiin yhteensä 148 tuntia. (Turun kaupunginkirjasto 2020.)

Turun kaupunginkirjastossa kirjastojärjestelmä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksessa uuden työntekijän koulutukseen käytetään yhteensä viisi koulutus kertaa, joista jokainen kestää noin puolitoista tuntia. Kolmella ensimmäisellä kerralla opetellaan käyttämään Axiell Aurora -kirjastojärjestelmää ja käydään Vaski-kirjastojen käytösäännöt läpi. Kahdella viimeisellä koulutuskerralla opetellaan tekemään kirjastokortteja ja kerrataan aiemmin opittua. (Kuvio 1). Jos koulutettava on jo aiemmin käynyt Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa, mutta ei ole pitkään aikaan käyttänyt kirjastojärjestelmää, hänelle voidaan räätälöidä oma tiivistetty kertauskoulutuspakettinsa. Tässä tapauksessa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa kerrataan kirjastojärjestelmän ydinasiat.



Kuvio 1. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten sisältö Turun kaupunginkirjastossa vuonna 2020.

Uudet työntekijät saavat omat koulutusmateriaalinsa Axiell Aurora-järjestelmäkoulutusten alussa paperisina tietopaketteina. Materiaalit sisältävät tarkemmat tiedot koulutusten sisällöistä ja tärkeimmistä läpikäytävistä asioista, joihin kuuluvat muun muassa Turun kaupunginkirjaston käytösäännöt, kirjastojärjestelmän asiakasrekisterin käyttö, lainaus- ja palautustoiminnot, kirjaston maksut, aineiston varaaminen ja lainojen uusiminen, kirjastojärjestelmän viestikentän merkintöjen läpikäyminen sekä henkilöasiakkaiden ja yhteisöjen kirjastokorttien tekeminen. Perehdyttävillä on näin ollen mahdollisuus omien muistiinpanojen tekemiseen koulutusten aikana. Koulutusaineisto käydään koulutuksissa yhdessä läpi ja jokaiselle uudelle työntekijälle kerrotaan myös, mistä hän löytää Axiell Aurora-järjestelmäkoulutusmateriaalit sähköisinä mahdollista myöhemmää kertausta varten. Ensimmäisellä koulutuskerralla uusien työntekijöiden kanssa käydään läpi Turun kaupunginkirjaston käytösääntöjen lisäksi myös Turun kaupungin, Turun kaupunginkirjaston, Vaski-kirjastojen sekä koko Lounais-Suomen kirjastojen sisäisen tiedotuksen kanavat.

Osa uusista työntekijöistä työskentelee asiakaspalvelussa, mutta ei tee asiakkaille kirjastokortteja. Tällöin heidän Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksensa käsittää vain kolme koulutuskertaa, koska kaksi kirjastokorttien tekemiseen keskittyvää koulutuskertaa jää

pois. Jos uusi työntekijä ei työskentele lainkaan asiakaspalvelussa, vaan esimerkiksi hoi-
taa palautusautomaattia, hän saa koulutuksen Axiell Aurora -kirjastojärjestelmään niiltä
osin kuin se on tarpeen hänen työtehtäviensä kannalta. Hänelle opetetaan aineiston lai-
naus- ja palautustoiminnot sekä varatun aineiston käsittely.

Vastaanottotiimissä asiakaspalvelussa työskentelevät uudet työntekijät siirtyvät harjoit-
telemaan asiakaspalvelutehtäviä Vastaanoton asiakaspalveluun heti kolmen ensimmäi-
sen Axiell Aurora-järjestelmäkoulutuskerran jälkeen. Aluksi he työskentelevät yhdessä
vakituisen asiakaspalvelussa työskentelevän työntekijän kanssa. Asiakaspalvelussa ta-
pahtuvaan omatoimiseen työskentelyyn he siirtyvät noin kahden viikon sisällä asiakas-
palvelutyöhön siirtymisen jälkeen. Asiakaspalveluvuorossa on aina vähintään yksi vaki-
tuinen työntekijä, joka neuvoa ja auttaa uutta työntekijää tarvittaessa.

Jos uusi työntekijä ei tarvitse työssään lainkaan Axiell Aurora -kirjastojärjestelmää, hä-
nelle voidaan pitää hyvin tiivistetty yhden tai kahden tunnin peruskoulutus tai sitten voi-
daan todeta, ettei kirjastojärjestelmään perehdyttäminen ole kyseisen työntekijän koh-
dalla lainkaan tarpeellista. Päätöksen Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutukseen
osallistumisesta tekee aina työntekijän esimies, joka pyytää ajan koulutukseen Axiell Au-
rora -järjestelmäkouluttajilta. Esimies myös kertoo, minkä asteista perehdyttämistä uusi
työntekijä tarvitsee kirjastojärjestelmän käytössä.

Vastaanottotiimin tiiminvetäjä Eeva Liippo esitti 14.11.2019 sähköpostitse, että Axiell Au-
rora -järjestelmäkoulutukset suorittaneille uusille määräaikaikaisille työntekijöille tarjottaisiin
mahdollisuus osallistua perehdyttämiseen liittyvään kertauskoulutukseen. (Kaavio 1).
Kertauskoulutus olisi tarkoitettuja lähinnä kuudesta kahdeksaan kuukautta tukityöllistet-
tyinä työskenteleville työntekijöille. He saisivat toiveidensa mukaan lisäkoulutusta tai ker-
tausta kirjastojärjestelmään, asiakaspalveluun tai erilaisiin kirjastotöihin. Kertauskoulu-
tus järjestettäisiin noin 2-3 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta ja koulutusker-
toja olisi koulutettavan toiveista riippuen yksi tai kaksi. Kertauskoulutuksessa käytäisiin
eri osa-alueita läpi uuden työntekijän toiveiden mukaan. Ensimmäinen kertauskoulutus
järjestettiin 17.2.2020 kolmelle Vastaanoton asiakaspalvelussa määräaikaikaisessa työ-
suhteessa työskentelevälle työntekijälle, joista kaksi työskentelee palkkatukityöllistet-
tyinä ja yksi suorittaa siviilipalvelustaan. Päätös ensimmäisen kertauskoulutuksen ajan-
kohdasta tehtiin 29.1.2020 Eeva Liipon ja Tuula Ornen kanssa. Kertauskoulutuksessa
käytiin läpi laskutetun aineiston käsittely, aineiston korvaamiseen liittyvät käytännöt, Ce-
lia- ja Omakirjasto -palvelut sekä käytiin yhdessä läpi kertauskoulutukseen luotu kysy-
muspatteristo. (Liite 4). Kysymuspatteristossa on 20 Axiell Aurora -kirjastojärjestelmään

sekä kirjaston asiakaspalveluun ja toimintatapoihin liittyvää vaativaa kysymystä. Kysymyspatteristoa käytettiin kertauskoulutuksessa suuntaa antavana välitestinä ja kysymyspaperit vastauksineen kerättiin koulutettavien vastattua pois, jotta kouluttajat voivat käydä vastauspapereiden tulokset myöhemmin läpi. Kouluttajilla on mahdollisuus keskittyä seuraavissa Axiell Aurora-järjestelmäkoulutuksissa erityisesti niihin asioihin, joissa koulutettavilla oli ollut testissä vaikeuksia. Kysymyspatteriston oikeat vastaukset käytiin kertauskoulutuksessa vielä huolellisesti koulutettavien kanssa yhdessä läpi perusteluineen. Koulutettavat selvisivät kysymyspatteriston vaativista kysymyksistä hyvin, vaikka aivan kaikkiin kysymyksiin he eivät olleet osanneet vastata oikein. Koulutettavien mukaan kertauskoulutus oli hyödyllinen ja kertauskoulutuksia pyritään vastaisuudessa pitämään kaikille uusille Axiell Aurora -järjestelmäkoulutetuille. Kertauskoulutuksen kysymyspatteristo luotiin lainausasiantuntija Tuula Ornen ja erikoiskirjastovirkailija Marjatta Laitisen yhteistyönä 7.2.2020. (Liite 5). Uusien työntekijöiden lisäksi myös vakituinen henkilökunta tarvitsee kertausta ja päivitystä Axiell Aurora-järjestelmän käyttöön. Kertauskoulutusta on järjestetty jo aiemmin Turun kaupunginkirjaston tiiminvetäjien pyynnöstä. Vuoden 2020 syksyllä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa keskitytään vastaanottotiimin vakituisen henkilökunnan Axiell Aurora-järjestelmän käyttötaitojen päivittämiseen kertauskoulutusten avulla. (E. Liippo, henkilökohtainen tiedonanto 30.3.2020.)

Itse kirjastojärjestelmän opettamiseen on panostettu ja opetuksen tukena on kaikkien kouluttajien yhdessä hyväksymä koulutusrunko. Toisin sanoen jokainen kouluttaja opettaa samat asiat samalla tavalla ja samassa tahdissa, jolloin ryhmän kouluttajaa voidaan vaihtaa tarvittaessa esimerkiksi sairaustapauksen vuoksi. Koulutuksissa edetään kuitenkin aina koulutettavan ehdoilla, koska jokainen koulutettava on erilainen oppija. Koulutuksiin voidaan varata tarvittaessa enemmän aikaa riippuen koulutettavan tarpeista. Jokainen koulutettava on erilainen oppija, joka kouluttajien on huomioitava parhaansa mukaan. Koulutettavien tiedot ja taidot kirjastoalalta vaihtelevat suuresti. Osa koulutettavista on kirjastoalan ammattiharjoittelijoita ja osalle koulutettavista kirjastomaailma ei ole lainkaan tuttu. Lisäksi esimerkiksi uusien työntekijöiden tietoteknisissä taidoissa voi olla suuria eroja. Osa koulutettavista hahmottaa kirjastojärjestelmän toiminnot ja käytön nopeammin kuin toiset.

Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten koulutusrunkoa on päivitetty ja muokattu aina tarpeen vaatiessa. Ensimmäisestä koulutuskerrasta, jossa keskitytään lähinnä Vaski-kirjastojen käytösääntöihin, on viime vuosina muokattu yhä luentomaisempaa tilaisuutta

kaikille uusille Axiell Aurora-järjestelmäkoulutettaville. Keväisin Turun ammattikorkeakoulun kirjastoalan 1.vuoden opiskelijoiden suorittaessa ensimmäistä ammattiharjoitteluaan, järjestetään koko ryhmälle 1. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutus luentomaisena kokonaisuutena. Luennolla käydään läpi Vaski-kirjastojen käytösäännöt ja niiden merkitys käytännön kirjastotyössä aiheesta samalla yhdessä keskustellen.

Vastaanotossa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusvuoro kiertää kouluttajien kesken, jotta jokainen kouluttaja pääsee kouluttamaan säännöllisesti. Pitkä tauko koulutusten pitämisessä heikentää koulutusten tasoa ja opetus saattaa muuttua haparoivaksi. Pitkän tauon jälkeen osa opetettavista asioista saattaa myös unohtua kouluttajilta. Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajilta vaaditaan kirjastojärjestelmän hyvää tuntemusta ja lisäksi myös halua ja taitoa toimia koulutus- ja perehdytystyössä. Uudet kouluttajat tutustuvat koulutusrunkoon ja käyvät seuraamassa aluksi kokeneempien kouluttajien Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia. Vasta tämän jälkeen he pääsevät itse kouluttamaan uusia työntekijöitä. Heidän ensimmäisissä koulutuksissaan on läsnä kokeneempi kouluttaja, joka seuraa opetusta ja auttaa uutta kouluttajaa tarvittaessa. Kokeneempi kouluttaja antaa ensimmäisten koulutuskertojen perusteella myös palautetta ja koulutusvinkkejä uudelle kouluttajalle. Palaute annetaan kasvotusten tapahtuvassa keskustelutuokiossa ensimmäisten koulutusten jälkeen.

Uusien työntekijöiden tutoreiksi pyritään aina valitsemaan joku Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajista, koska heillä on halua ja taitoa toimia tutoreina. Uuden työntekijän tutor ei aina kuitenkaan ole sama henkilö, joka pitää hänelle Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksen. Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajilla on kuitenkin kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta sekä uusien työntekijöiden kanssa työskentelystä, joten he osaavat luoda uudelle työntekijälle positiivisen ja kannustavan oppimisilmapiirin.

Ammattiharjoittelijoille tehdään oma harjoitteluohjelmansa, jossa heille pyritään näyttämään Turun kaupunginkirjaston eri osastoja, työtehtäviä ja toimintaa mahdollisimman laajasti. Kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisessä hyödynnetään ”Perehdyttäjän tarkistuslistaa”, joka on ollut käytössä lokakuusta 2019. Tarkistuslistan avulla voidaan varmistaa, että jokaisen työntekijän kanssa käydään läpi ne työt, joita hänen on tarkoitus tehdä. Tarkistuslistaan merkitään myös, kuka hänet on työhön perehdyttänyt ja milloin perehdytys on tapahtunut. Perehdyttämisen hoitavat kokeneet ja osaavat vakituiset työntekijät. Tilanteita, joissa uusi työntekijä opastaa uutta työntekijää pyritään välttämään merkitsemällä päiväkohtaiseen työvuorolistaan uudelle työntekijälle perehdyttäjä jokai-

seen uuteen työtehtävään. Toki vakituisen henkilökunnan perehdyttämistaidoissa saat-
taa olla eroja, eivätkä kaikki työntekijät tunne kiinnostusta perehdyttämiseen, vaikka itse
työn osaisivatkin hyvin hoitaa. Perehdyttämiseen pyritään kuitenkin aina valitsemaan pe-
rehdyttämisestä kiinnostuneita ja pedagogisia taitoja omaavia henkilöitä.

Myös muilla Turun pääkirjaston osastoilla kuin Vastaanotossa työskentelevät uudet työn-
tekijät tekevät kahdesta kolmeen asiakaspalveluvuorossa Vastaanoton asiakaspalvelussa.
Vastaanoton asiakaspalvelussa uusi työntekijä saa hyvän pohjan asiakaspalvelutyöhön.
Hän pääsee myös käytännössä harjoittelemaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa
oppimaansa. Uusia työntekijöitä ei koskaan jätetä asiakaspalveluvuoroon yksin, vaan
heillä on aina tukihenkilö vieressä auttamassa ja neuvomassa. Vastaanottotiimissä tuki-
henkilöiksi laitetaan nimenomaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia pitäviä henkilöitä
tai muita vakituisia työntekijöitä, joilla on halua ja taitoa opettaa uusia työntekijöitä. Osaa-
vien perehdyttäjien avulla pääpaino uusien työntekijöiden asiakaspalveluharjoittelussa
on aina harjoittelijoiden opettamisessa, ei asiakasruuhkien purkamisessa, vaikka ripeä
asiakaspalvelu toivottavaa onkin.

Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukset ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on jatku-
vaa ja päivittäistä toimintaa, jonka suunnitelmalliseen kehittämiseen ja toimivuuteen ha-
lutaan panostaa aikaa ja henkilöresursseja hyvien oppimistulosten ja toimivan ja laaduk-
kaan asiakaspalvelun varmistamiseksi.

3.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastatteluissa todettiin toimivan ja laadukkaan perehdytyksen sekä Axiell Au-
rora-järjestelmäkoulutusten olevan edellytys toimivalle ja laadukkaalle asiakaspalvelulle
Turun kaupunginkirjastossa.

"Yhtenäisten ja toimivien Aurora- ja korttikoulutusten merkitys on huge eli
jättimäinen."

"Asiakastyytyväisyyteen ihan varmasti vaikuttaa kyllä. Laatu pitäisi siellä olla taus-
talla."

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että laadukkaan ja toimivan perehdytyksen
parantavan kirjaston henkilökunnan työssä jaksamista, työterveyttä sekä hyvinvointia.

"Onnistunut perehdyttäminen, henkilökunnan jaksaminen ja työterveys kuuluvat yhteen. Jos sä voit henkisesti pahoin, silloin sun työterveytes kärsii siitä, vaikka se ei merkitsisi sairauspoissaoloja."

"Tottakai perehdyttäminen vaikuttaa jaksamiseen, hyvinvointiin ja työterveyteen. Mikään ei ole niin uuvuttavaa kuin semmoinen tiedon etsiminen, että mitä pitäisi tehdä."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että laadukas ja toimiva perehdytys vaikuttaa positiivisesti Turun kaupunginkirjaston imagoon työnantajana. Tämän lisäksi teemahaastatteluissa yksittäiset henkilöt esittivät, että eivät osaa ottaa kantaan Turun kaupunginkirjaston imagoon, mutta yhteys laadukkaan ja toimivan perehdytyksen ja Turun kaupunginkirjaston positiivisen imagon välillä kuulosti heistä mielenkiintoiselta.

"Jos on laadukas perehdyttäminen, niin asiakastyytyväisyys paranee ja sitä kautta Turun pääkirjaston imago paranee. Ne on yks yhteen."

"Jokainen uusi työntekijä koetaan tärkeänä ja imago on sellainen, että ehkä vaikuttaa, että täällä pidetään työntekijöistä huolta."

Teemahaastatteluissa todettiin, että Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten osaamistavoitteet käytiin läpi uusien koulutettavien kanssa osaamistavoitteiden ymmärtämiseksi.

"Kyllä tavoitteet käytiin läpi ja katsottiin asiaa koskevaa aineistoa läpi Auroran eri osa-alueista."

"Kerron myös tämän osaamistavoitteen heille."

Osaamistavoitteet määriteltiin teemahaastatteluissa sellaiseksi osaamiseksi, että uusi työntekijä pärjää Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa.

"Kyllä osaamistavoite täytyy olla, jotta ne pärjäävät tuossa asiakaspalvelussa eli lainaus, palautus, osaavat uusia asiakkaiden lainat, tulostaa kuitit, osaavat hakea varauksen, osaavat neuvoa ja tehdä varauksen. Maksut täytyy osata kunnolla ja tietenkin, jos tekee kirjastokortteja, niin asiakasrekisterin pitää olla hallussa."

"Mun mielestä ne tavoitteet on, että pärjäisivät siinä tiskissä, eikä tapahtuisi mitään suurempia virheitä."

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että osaamistavoitteiden saavuttamista arvioitiin seuraamalla uusien työntekijöiden työskentelyä Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa.

"Kyllä myönnän, että kun olen jonkun uudemman kanssa tiskissä, niin kyllä mun korvat vähän höröttää sinne suuntaan, että mitä siellä sanotaan."

"Sitähän sit itse kun toimii tiskillä sen uuden ihmisen kanssa siinä alussa, niin vähän seuraa, mitä se tekee."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että uudet työntekijät jäivät kaipaamaan palautetta omasta osaamisestaan Axiell Aurora -kirjastojärjestelmään ja kirjaston käyttösääntöihin liittyen. Palautetta kaivattiin erityisesti ennen siirtymistä Turun kaupunginkirjaston asiakaspalveluun sekä heti asiakaspalveluun siirtymisen jälkeen.

"Periaatteessa sitä ei millään lailla koskaan selvitetä, että opimmeko me jotain. Toivottavasti opittiin, mutta sen huomaa sitten vasta tuolla asiakkaiden kanssa, että jäikö siitä koulutuksesta mitään käteen."

"Jos ajattelee esimerkiksi itseään, että jos ei mitään vastakaikua saa, niin eihän sitä voi kehittyäkään, eikä kehittää itseään mihinkään suuntaan."

Teemahaastatteluissa todettiin, että yhteneväisen koulutusrungon avulla koulutus pysyy yhteneväisenä, eikä koulutuksen sisältö ole näin ollen riippuvainen kouluttajasta.

"Kaikilla olisi se sama sapluuna ja tulisi suurin piirtein samat asiat. Se olisi silloin koulutettavien ja kouluttajienkin etu, kun on valmis runko, jota noudatetaan."

"Se pohjautuu ymmärrykseni mukaan vahvasti samaan runkoon, mitä tässä on käytetty kymmenkunta vuotta."

Teemahaastatteluissa todettiin, että yhtenäisen koulutusrungon ansiosta kouluttaja voi tarvittaessa vaihtua kesken Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten esimerkiksi sairaustapauksissa, jokaisen kouluttajan tietäessä, mitkä asiat on tarkoitus käydä läpi milläkin koulutuskerralla.

"Voi toinen hypätä kehiin, vaikka sairastapauksen vuoksi."

"Kyllä sen toisen luulisi sitten olevan helppo jatkaa, kun kokonaisuudet ovat samat."

Teemahaastatteluissa todettiin, että uusien Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien kohdalla laadukas ja ajantasainen opetus pyrittiin takamaan yhtenäisen koulutusrungon lisäksi myös valvottujen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kautta. Uusi kouluttaja kävi seuraamassa ensin kokeneempia kouluttajia ja joku kokeneemmista kouluttajista oli aina läsnä kouluttajan pitämällä ensimmäisellä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuskerralla.

"Uusi kouluttaja seuraisi jonkun toisen mukana siellä ne viisi koulutuskertaa."

"Kaikilla kouluttajaksi tulleilla on se sama pohja, mistä lähdetään. Uusien kouluttajien mukana on ollut toinen kouluttaja ensimmäisillä kerroilla."

Teemahaastatteluissa todettiin, että säännöllisesti vähintään kerran vuodessa järjestettävät kokoontumiset Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien kesken, olisivat hyödyllisiä koulutusten yhdenmukaistamisen parantamiseksi. Kokoontumisissa käsiteltäisiin mahdollisia ilmi tulleita muutos- ja päivitystarpeita Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten koulutusrunghossa. Teemahaastatteluissa yksittäiset henkilöt esittivät myös, että Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia voitaisiin yhdenmukaistaa selkeämmän työn ja vastuun jaon avulla esimerkiksi erikseen nimetyn vetäjän, säännöllisten kouluttajille suunnattujen koulutusten sekä uusille työntekijöille 1-2 kuukauden välein pidettävien väliarviointien avulla. Väliarvioinnissa keskusteltaisiin kasvokkain tiiminvetäjän kanssa ja käytäisiin yhdessä läpi, miten uudessa työssä on sujunut ja miten uutta työntekijää voitaisiin jatkossa tukea uudessa työssään.

"Voisi sitä sisältöä, mikä siinä on, niin voisi sitä vielä vähän miettiä, olisiko siinä jotain päivittämistä tai parantamista. Jos kokoontuisi yhteen, niin siinä saattaa tulla sitten jotain tiedonvaihtoa."

"Kyllä minä tarjoan edelleen siihen yhdenmukaistamiseen yhteisiä palavereja, missä näistä voitaisiin vaihtaa näkemyksiä ja tietoa sekä mahdollisesti tehdä selaista yhteistä runkoa tai siis päivittää sellaista. Saattaisi parantaa näitä sisältöjä."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että uusille työntekijöille olisi hyvä järjestää myös erillinen kertauskoulutus Axiell Aurora-järjestelmäkoulutuksen ja asiakaspalvelussa työskentelyn jälkeen. Kertauskoulutuksessa kerrattaisiin niitä asioita, jotka uudelle työntekijälle on saattanut jäädä epäselviksi.

"Ehkä sen jälkeen, kun on jo ollut töissä asiakaspalvelussa, voisi olla joku tarkistuskeskustelu. Jos on tullut jotain epävarmoja kohtia, niin niistä voisi kysyä."

"Tärkeätä olisi, että olisi vähän ehtinyt tehdä työtä asiakaspalvelussa, jotta on ehtinyt prosessoida asiaa. Silloin osaa sanoa, oliko koulutuksesta hyötyä ja, mitä pitäisi kouluttaa lisää ja mitä mieltä he olivat koulutuksesta."

Teemahaastatteluissa todettiin myös paperisten ja sähköisten Vaski-extranetistä löytyvien koulutusmateriaalien tukevan oppimista Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa. Lisäksi teemahaastatteluissa kävi ilmi, että koulutusmateriaalit olisi hyvä lähettää koulutukseen osallistuville etukäteen niin, että he voisivat tutustua aiheeseen jo etukäteen ennen Axiell Aurora-järjestelmäkoulutuksia.

"Sitten kun ne Aurora- ja korttikoulutuksista saadut laput on menneet hukkaan, niin sieltä Vaski-extranetistä löytyy."

"Se helpottaisi asiaa, jos koulutusmateriaalit lähetettäisiin etukäteen. Ei tarvitse jakaa sitä asiaa kuuntelemiseen ja paperiin ja voisi vaikka myöhemmin palata taas materiaaleihin."

Teemahaastatteluissa nousi esiin tyytyväisyys Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten sisältöön yhtenäisenä ja toimivana kokonaisuutena. Teemahaastatteluissa yksittäiset henkilöt esittivät, että koulutuksissa olisi hyvä käydä vielä tarkemmin läpi yhteisökorttien tekemiseen liittyvät käytännöt ja yhteisökorttien konkreettinen tekeminen. Lisäksi yksittäiset henkilöt esittivät teemahaastatteluissa toiveen uusista innovatiivisista koulutusmetodeista. Esiin nousivat opiskelu ryhmissä useamman kouluttajan kanssa samanaikaisesti, kertausmahdollisuus kirjastojärjestelmään liittyvissä asioissa videopelin avulla sekä asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu teatterin keinoin.

"Koulutus oli loppujen lopuksi laaja ja mitä tarvii, sen oppii."

"Se koulutuspaketti oli hyvä. Sopivan pituinen ja sopivat alueet siinä."

Teemahaastatteluissa yhdeksi koulutusten vahvuudeksi mainittiin myös koulutusten positiivinen ja kannustava ilmapiiri. Muita teemahaastatteluissa mainittuja vahvuuksia olivat kouluttajien ja tutoreiden ammattitaito, selkeä ulosanti, helppo lähestyttävyyys, hyvähermoisuus sekä ymmärrys erilaisia oppijoita kohtaan.

"Se koulutus, jossa mä olin, siinä oli tosi positiivinen ilmapiiri. Omalle oppimiselle on hyvä, että on huumoriakin mukana, jolloin pystyy rentoutumaan opetustilanteessa ja itsellekin tulee positiivinen olo, jolloin oppii paremmin."

"Omalta osalta positiivinen ilmapiiri vaikuttaa paljon. Jos on tosi tiukka ja neutraali ote koulutukseen, niin itselle tulee vaivaantunut olo."

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutustilasta puuttuu lainaamiseen ja palauttamiseen tarvittavaa välineistöä, joiden käyttöä olisi hyvä harjoitella jo ennen Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa työskentelyä. Koulutustilaan toivottiin RFID-lukijaa, viivakoodien lukijaa sekä kuittitulostinta. Lisäksi teemahaastatteluissa ilmeni, että koulutustilaan toivotaan yhtä tai kahta tietokonetta pysyvästi lisää.

"Tiimitila 2:een olisi hyvä lisätä Aurora- ja korttikoulutuksia varten kuittitulostin, rifilauta sekä viivakoodinlukija, jotta opetustilanteet vastaisivat oikeita asiakaspalvelutilanteita ja käytettävissä olevia työvälineitä. Ongelmana saattaa olla laitteiden saatavuus ja hinta."

"Voisi olla tietysti muutama kone perusvarusteluissa lisää. Ehkä yks tai kaksi."

Teemahaastatteluissa todettiin, että koulutettavia asioita saattaisi olla mahdollista opiskella myös omatoimisesti koulutusvideoita verkon kautta katsomalla.

"Toimii tosi hyvin nykyään, kun on kaikkia näitä kanavia, joiden kautta voi esimerkiksi oppia asioita. Ajatus on valtavan hyvä."

"Se olisi pelkkää plussaa, kun olisi enemmän tarjontaa ihmisille."

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että koulutusvideoita voitaisiin käyttää ennen kaikkea Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa opitun kertaamiseen.

"Se voisi olla lisä nykyiseen koulutukseen. Kertauksena ehkä."

"Lähtökohtaisesti se olisi enemmänkin tuollainen kertausmahdollisuus, mutta kylähän siinä on mahdollisuuksia."

Teemahaastatteluista ilmeni, että omatoimiseen opiskeluun soveltuvia koulutusvideoita voitaisiin hyödyntää kertauksen lisäksi myös Turun kaupunginkirjaston lähikirjastojen uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Lähikirjastoissa työskentelevien uusien työntekijöiden saattaa olla vaikea päästä esimerkiksi välimatkan takia osallistumaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukseen paikan päälle Turun pääkirjastoon. Lisäksi myös muut Vaski-kirjastot voisivat hyödyntää koulutusvideoita omassa perehdytyksessään niin halutesaan. Koulutusvideoita voisivat hyödyntää myös ne koulutettavat, jotka eivät välitä opiskella ryhmässä, vaan oppivat paremmin saadessaan opiskella yksin videoiden avulla. Koulutusvideot olisi mahdollista sijoittaa Vaski-extranettiin, johon kaikilla Vaski-kirjastoissa työskentelevillä on vapaa pääsy.

"Ne videot voisivat olla tuolla Vaski-extranetissä, niin kyllä muut Vaski-kirjastot voisivat niitä hyödyntää omassa perehdytyksessään. Voit silloin laittaa sen uuden henkilön kuuntelemaan luentoa käyttösäännöistä esimerkiksi."

"Hyötynä olisi se, että noista lähiyksiköistä on varmaan aika hankala päästä paikalle tänne pääkirjastoon."

Teemahaastatteluissa todettiin, että kerätyn palautteen avulla olisi mahdollista kehittää perehdytystoimintaa.

"Tällöin voi antaa kehitysehdotuksia ja parantaa koulutusta. Voi tulla esiin sellaisia asioita, joita kouluttaja ei itse huomaa ottaa esille."

"Jos joku tuntee, että ei saanut tarpeeksi hyvää koulutusta, niin voi täyttää sen palautelomakkeen ja kertoa oman mielipiteensä. Se on aivan välttämätöntä, jos koulutuksia haluaa kehittää."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että palautetta antaessa uusi työntekijä voisi samalla tarvittaessa pyytää kouluttajilta lisäkoulutusta esimerkiksi kirjastojärjestelmän käyttöön liittyvissä asioissa.

"Joku voi pyytää lisäopetusta jostakin asiasta, koska ihmiset oppivat asioita eri tahtiin."

"Jos joku haluaa lisäopetusta jossakin asiassa, niin sen voisi siinä palautelomakkeessa ilmoittaa. Kun kaikki eivät halua puutteita ottaa puheeksi ja ajattelevat vain, että tällä mennään, eivätkä uskalla kysyä lisää koulutusta."

Teemahaastatteluissa ilmeni, että palaute perehdytyksestä ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksista kannattaisi kerätä vasta sitten kun uusilla työntekijöillä on kokemusta Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa työskentelystä. Näin he pystyisivät arvioimaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten hyödyllisyyttä asiakaspalvelussa työskentelyn kannalta.

"Olisi parempi, että palautetta kerättäisiin myöhemmin. Ei heti koulutuksen päätteeksi lapulle kirjoittaen, koska kukaan ei koskaan kirjoita niihin mitään, eikä silloin vielä kukaan osaisi mitään sanoakaan."

"Eihän palautteen keräämistä kannata heti tehdä, kun koulutukset ovat loppu, vaan vasta sitten vähän myöhemmin."

Teemahaastatteluissa todettiin, että ehdotetuissa palautteen keruu- ja käsittelytavoissa oli eroja. Palautetta haluttiin antaa anonyymisti tai omalla nimellä sekä myös kasvokkain, paperilomakkeella tai sähköpostitse.

"Tällainen palautekysely olisi hyvä tehdä työntekijöille paperin muodossa."

"Ehkä kasvokkain on helpointa käydä se palautekeskustelu."

Teemahaastatteluissa ilmeni myös, että perehdytyksestä vastaavien kouluttajien esimiehen olisi hyvä käsitellä joko suullinen tai kirjallinen saatu palaute perehdytystä ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia koskien. Teemahaastatteluissa todettiin myös, että esimiehen olisi hyvä käydä palautteet rakentavasti läpi yhdessä kouluttajien kanssa koulutusten kehittämiseksi. Teemahaastatteluissa yksittäiset henkilöt esittivät, että palautteen olisi hyvä mennä suoraan sille kouluttajalle, joka kyseisen koulutuksen on pitänyt.

"Se on vähän huono, jos se koulutettava antaa palautteen ja kouluttaja lukee sen. Sen tarvitsisi olla tiiminvetäjä, joka kyselee, että jäikö joku asia epäselväksi."

"Sen tarvitsisi mennä niin, että esimies ehtisi tekemään sen palautteen käsittelyn."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyksen ja erityisesti Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten laadun arvioinnin uskotaan parantavan perehdytyksen laatua kokonaisuudessaan.

"Kyllä siitä se hyöty on, että koulutus on saman tasoista riippumatta kouluttajasta."

"Uskon, että sekä kouluttajille että koulutettaville laadun arvioinnista valuisi hyötyä."

Teemahaastatteluissa nousi esiin myös Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien tarve saada palautetta omalta esimieheltään pitämistään Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutuksista. He toivoivat, että esimies kävisi säännöllisesti ainakin kerran vuodessa seuraamassa heidän koulutuksiaan ja antaisi koulutuksista rakentavaa palautetta kouluttajille. Kouluttajat painottivat, että esimies vierailisi jokaisen kouluttajan koulutuksissa paikalla kuuntelemaan. Tällöin kukaan ei todennäköisesti kokisi, että juuri hänen pitämiään koulutuksiaan erityisesti valvotaan.

"Voisi olla, että esimies olisi joskus siellä koulutuksessa mukana ja sitten saisi palautetta häneltä siitä koulutuksesta."

"En minä sitä sinänsä pahana pidä, että esimies kävisi koulutuksia kuuntelemaan. Pitäähän siinä jonkinlainen luottamus olla."

Teemahaastatteluista kävi ilmi, että perehdytystyötä ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia pitävät kouluttajat toivoivat lisää erityisesti pedagogista koulutusta.

"Koulutuspäivä kouluttamisesta ei olisi pahitteeksi. Kyllä näistä pedagogisista taidoista voisi meille järjestää hieman lisää koulutusta."

"Varmaan meille voisi järjestää jotain pientä pedagogista opintoa tai sitten jonkin koulutuspäivän."

Teemahaastatteluissa nousi esiin, että täysin yhtenäisten perehdytyskäytäntöjen saavuttamiseen Vaski-kirjastojen kesken ei uskota.

"On yhtenäisiä käytösääntöjä, mutta ei niistä koskaan tietenkään voi tulla täysin yhtenäisiä."

"En usko, että tuollaista yhtenäisyyttä saavutetaan."

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että yhtenäisten perehdytyskäytäntöjen hidasteina nähdään Vaski-kirjastojen halu pitää kiinni omista hyväksi todetuista toimintatavoistaan. Lisäksi teemahaastatteluissa todettiin yhtenäisten perehdytyskäytäntöjen hidasteiksi erot Vaski-kirjastojen kokoluokassa ja asiakasmäärissä. Hidasteeksi mainittiin myös yleinen muutosvastarinta.

"Määrät hidastavat, ne ovat täällä niin erilaiset."

"Jokaisella on oma näkemyksensä ja änkymäisesti pidetään kiinni omista näkemyksistä. Sellainen ennakoasenne, että isot jyrää. Kun sovitetaan niitä yhteisiä sääntöjä tähän, niin tulee törmäyksiä ja kompromisseja."

Teemahaastatteluissa nousi esiin myös uuden tulevaisuudessa käyttöön otettavan avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmän Kohan mahdolliset vaikutukset perehdytykseen ja kirjastojärjestelmäkoulutuksiin.

"Uskoisin, että kyllä minä sen Auran nyt handlaan toistaiseksi, mutta en puhu Kohasta mitään. Siitä ei vielä tiedä."

"Varmasti tämän saman rungon päälle voi jatkaa niiden Koha-koulutustenkin tekemistä. Sehän on vain tekniikkaa."

Teemahaastatteluissa mainittiin myös, että siirtyminen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksista asiakaspalveluun aiheutti uusissa työntekijöissä epävarmuutta. Uudet työntekijät kokivat kuitenkin saaneensa riittävästi apua ja tukea työssä eteen tulleissa ongelmatilanteissa Turun pääkirjaston vakituiselta henkilökunnalta. Teemahaastatteluissa todettiin yksittäinen mielipide, että perehdytettävä oli jätetty haastavissa asiakastilanteissa liian yksin, eikä häntä opastettu riittävästi oman kotiosastonsa töissä. Teemahaastatteluissa ilmeni myös, että uusien työntekijöiden käytössä olevat kirjalliset työohjeet, joissa neuvotaan eri töiden tekeminen kohta kohdalta, koettiin hyvin hyödyllisiksi ja toimiviksi.

Lisäksi teemahaastatteluissa todettiin, että kouluttajat haluaisivat jättää koulutusruntoon pientä väljyyttä, jotta jokainen kouluttaja saa käydä yhdessä sovitut koulutuskokonaisuudet omaan opetustyyliin parhaiten soveltuvalla tavalla. Teemahaastatteluissa todettiin myös, että pieni väljyys koulutusrungossa antaa kouluttajille mahdollisuuden painottaa erilaisille koulutusryhmille tärkeiksi kokemiaan asioita. Teemahaastatteluissa nousi myös esiin, että jos kouluttaja vaihtuu kesken Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten, on kiinnitettävä erityistä huomiota tiedonvaihtoon kouluttajien välillä. Lisäksi teemahaastatteluissa todettiin, että uudet Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajat käyvät katsomassa ainakin yhden kerran läpi kokeneemman kouluttajan koulutussetin. Lisäksi uuden kouluttajan ensimmäisellä koulutuskerralla on mukana myös kokeneempi kouluttaja seuraamassa opetusta. Teemahaastatteluissa

todettiin myös, että Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajat kokivat oman perehdytysosaamisensa hyväksi. Teemahaastatteluissa korostettiin, että Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajat toivovat säännöllisiä koulutusvuoroja, jotta koulutettavat asiat pysyvät mielessä ja koulutustilanteet sujuvina.

Teemahaastatteluissa todettiin myös omatoimiseen perehdytykseen liittyen, ettei omatoimisesti tapahtuvan perehdytyksen avulla voida korvata kokonaan kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä. Teemahaastatteluissa korostettiin myös kasvokkain tapahtuvan opiskelun merkitystä koulutettaville. Lisäksi teemahaastatteluissa korostettiin, että omatoimiseen opiskeluun soveltuvat koulutusvideot eivät saisi olla liian pitkiä, vaan maksimissaan 10-15 minuutin mittaisia. Teemahaastatteluissa kävi ilmi myös, että nykyisiä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia ei voida videoida ja esittää sellaisenaan, koska videoista tulisi liian pitkiä ja raskaita katsottavaksi. Teemahaastatteluissa nousi esiin myös se, ettei omatoimisesti tapahtuva kertaaminen videoiden avulla sovellu kaikille koulutettaville eikä kouluttajille. Teemahaastatteluissa todettiin myös, että Turun kaupunginkirjastossa työskentelee digiosaamiseen perehtyneitä henkilöitä, jotka saattaisivat mahdollisesti auttaa koulutusvideoiden teossa. Teemahaastatteluissa kävi myös ilmi, että osalla korkeakouluharjoittelijoista saattaisi olla tarvittavaa teknistä osaamista koulutusvideoiden tekemiseen. Yksittäiset teemahaastateltavat totesivat, että videoiden tekemisen yhteydessä voitaisiin tarjota ammattiharjoittelupaikkaa esimerkiksi jollekin teknisen alan korkeakouluharjoittelijalle.

Teemahaastatteluissa korostettiin myös, että perehdytysosaamisen ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten laadun arviointi on haastavaa. Teemahaastatteluissa todettiin, että Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten laadusta saadaan tällä tietoa esimerkiksi tarkkailemalla koulutettavia Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa paikan päällä, uusia työntekijöitä asiakaspalvelussa seuraamalla sekä asiakaspalautteiden kautta. Teemahaastatteluissa kävi myös ilmi, että uusilta äskettäin koulutetuilta työntekijöiltä toivottiin kerättävän palautetta siitä, mitä mieltä koulutettavat ovat olleet Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksista ja niiden laadusta, kokivatko he koulutukset hyödyllisiksi ja haluaisivatko he saada lisäkoulutusta jostakin tietystä asiasta. Teemahaastatteluissa arveltiin, että perehdytysosaamisen ja Axiell Aurora -järjestelmä koulutusten laatu on tällä hetkellä hyvä.

Lisäksi teemahaastatteluissa toivottiin, että koulutuksiin osallistuneet antaisivat Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksille yleisarvosanan tyydyttävästä hyvästä ja perustelut arvosanalle. Yksittäiset teemahaastatellut henkilöt totesivat, että palautelomake voisi olla

rasti ruutuun -lomake, jossa olisi myös sana vapaa -osio. Yksittäiset teemahaastattelut henkilöt, jotka pitivät palautekeskustelua palautelomaketta toimivampana vaihtoehtona, toivoivat myös palautekeskustelun olevan lyhyt ja tiivis. Teemahaastattelusta yksittäiset henkilöt uskoivat, että palautetta on helpointa antaa ja saada anonymilla palautelomakkeella. Yksittäiset teemahaastattelut henkilöt myös korostivat omalla nimellä annettavan palautteen tärkeyttä toimivassa työyhteisössä. Teemahaastatteluissa korostettiin myös, että kenenkään ei pitäisi loukkaantua annetusta palautteesta, vaan palautetta on annettava, jotta tiedetään, mitä Axiell Aurora -järjestelmän osa-alueita tulisi parantaa.

3.4 Työn luotettavuustarkastelu

Tutkimustulosten tulee olla luotettavia (Kananen 2017b, 173). Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä (Kananen 2014, 146). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole samanlaista vakiintunutta luotettavuuden arviointikriteeristöä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, joten laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää usein tutkijan arvioinnin ja näytön varaan (Kananen 2017b, 173; 175). Tämä tutkimus on laadullinen toimintatutkimus perustuen teemahaastatteluun ja havainnoinnin avulla kerätyn aineiston analyysiin. Tutkimusprosessi pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja muodostetut tulokset perustelemaan, sillä tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja auttaa lukijaa muodostamaan johtopäätöksiä aineistosta. Luotettavuutta on tutkimuksessa pyritty lisäämään käyttämällä useaa näkökulmaa yhdistävää tutkimustapaa eli triangulaatiota eri tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja hyödyntäen. (Kananen 2017b, 177.) Tutkimuksen tuloksia raportoidessa validoitiin myös viittaamalla sopivissa paikoissa kirjallisuuteen (Strauss & Corbin 1990).

Tutkimuksessa on pyritty saamaan vastaukset osittain ennalta määriteltäisiin tutkimuskysymyksiin haastatteleamalla niitä Turun pääkirjaston vastaanottotiimin työntekijöitä, joiden työhön Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten pitäminen lukeutuu. Laadukkuutta pyrittiin parantamaan tekemällä hyvä haastattelurunko etukäteen. Lisäksi tarkalla käsiteanalyysillä tarkennettiin kaikilta osin tutkimuksen luotettavuutta ja päästiin siihen, että tutkija tutki sitä, mitä oli aikonut tutkia ja hänen käsitteidensä määritelmät olivat mahdollisimman lähellä tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsitystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 187.) Etukäteen pohdittiin myös, miten teemoja voitaisiin syventää mahdollisilla lisäkysymyksillä.

Haastateltavat pääsivät tutustumaan teemahaastattelurunkoon ennen teemahaastatteluja, mutta teemahaastatteluissa jätettiin tilaa myös teemahaastatteluissa esiin nousseille kysymyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184.) Havainnoinnilla pyrittiin olemaan vaikuttamatta havainnoituun toimintaan mahdollisimman vähän ja havainnointiteknikkana on käytetty strukturoimatonta eli joustavaa ja väljää toimintaa. Havainnoitsija on rakentanut havainnoinnilla kerätystä aineistosta loogisen kokonaisuuden, ja tietoon on käytetty kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Kerätty aineisto ei ole suora ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. (Ojasalo ym. 2015, 105 - 107.) Teemahaastattelut sujuivat jouhevasti teemahaastateltavien pitäessä tutkimuksen aihetta tärkeänä oman työnsä kannalta. Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa avoimen puheliaita ja motivoituneita. Haastattelija joutui jonkin verran pitämään keskustelua yllä esittämällä kysymyksiä ja näin myös varmistamaan, että kaikki etukäteen valitut teemat tulevat kaikkien haastateltavien kohdalla käsiteltyä. Keskustelutilanne pyrittiin kuitenkin pitämään rentona antamalla haastateltavien itse kertoa kokemuksistaan. Teemahaastattelut toimivat hyvänä aineiston keruupohjana, johon yhdistettiin myös havainnoinnilla saadut havainnot.

Teemahaastatteluin kerätty tutkimusaineisto on litteroitu yhtenäisellä metodilla mahdollisimman nopeasti. Teemahaastatteluilta on myös erikseen varmistettu, että litteroitujen teemahaastattelujen sisältö vastaa haastateltavien näkemystä ja haastatteluissa kertomaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Kaikki käytettävissä oleva aineisto on pyritty ottamaan huomioon aineistoa analysoitaessa. Tulokset heijastivat tutkittavien ajatusmaailmaa niin pitkälle kuin mahdollista, mutta teemahaastattelujen tulos on aina haastattelijan ja haastateltavien yhteistoiminnan tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Yksinkertaisin tulkinnan todentamistapa oli luetuttaa aineisto ja tulkinta henkilöillä, joita oli teemahaastateltu. Teemahaastateltavat lukivat tekstin ja vahvistivat tutkijan tulkinnan ja tutkimustulokset, jolloin tutkimuksen voitiin todeta olevan luotettava tutkijan kannalta. Näin varmistettiin, että tutkija oli ymmärtänyt oikein haastateltavien sanomiset. (Kananen 2017b, 177.) Tutkimuksiin saattaa aina sisältyä virheitä. Teemahaastatteluun katsotaan sisältyvän monia virhelähteitä, jotka voivat aiheutua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse tilanteesta kokonaisuutena. Lisäksi haastatteluissa on tavanomaista antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia ja haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Tämä on otettu huomioon tuloksia tulkitessa, eikä tulosten yleistämisessä ole liioiteltu. (Hirsjärvi ym. 2005, 195 – 196.)

Tutkijan objektiivisuuteen on saattanut vaikuttaa työskentely Turun pääkirjaston vastaanottotiimin Axiell Aurora-järjestelmäkouluttajien työyhteisössä. Tutkija osallistuu myös itse Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten pitämiseen, organisointiin sekä kehittämiseen. Kaikki haastateltavat ovat tutkijalle entuudestaan tuttuja, joka saattaa auttaa luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, mutta haastateltavien omaan työyhteisöön kuuluva haastattelija saattaa myös rajoittaa teemahaastateltavien halua kertoa työyhteisöön liittyvistä asioista. Aineistosta voidaan tehdä myös monenlaisia tulkintoja. Kanasen (2014, 115) mukaan tutkijalla tulee olla jonkinlainen ennakkokäsitys siitä, mitä hän tutkimuksestaan etsii. Myös tässä tutkimuksessa tutkijalla on runsaasti omakohtaista hiljaista tietoa tutkimastaan aiheesta, vaikka tutkimustulokset pohjautuvatkin tiukasti tutkimusaineistoon. Kaiken luotettavuustarkastelun perustana on aina riittävä dokumentaatio, joka mahdollistaa ratkaisujen jäljittämisen ja niiden arvioinnin. Kaikki tutkimuksen eri vaiheessa tehdyt ratkaisut pitää perustella ja näin myös tässä tutkimuksessa on tehty. (Kananen 2017b, 178.)

4 POHDINTA JA KEHITTÄMISKOHTEET

4.1 Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittäminen ja yhtenäistäminen

Uusien työntekijöiden laadukas, toimiva sekä yhtenäinen perehdytys on välttämätöntä Turun kaupunginkirjaston toimivan, yhtenäisen ja tasapuolisen asiakaspalvelutoiminnan kannalta. Perehdytyksen lisäksi tarvitaan myös työnopastusta. Perehdytyksessä uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, työntekijät sekä työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastuksessa uusi työntekijä oppii asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen, kuten mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Anias ym. 2014, 33.) Vastaanottotiimissä perehdytys on pääasiallisesti tiiminvetäjän vastuulla, työnopastuksellisten tehtävien ollessa tiiminvetäjän valtuuttamien henkilöiden hoidettavana. Näihin työopastuksellisiin tehtäviin kuuluvat muun muassa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutukset, asiakaspalvelutyö sekä muut kirjastoalan työt.

Yhtenäiset ennalta sovitut perehdytyskäytännöt ja yhtenäisen koulutusrungon käyttö kirjastojärjestelmän käyttökoulutuksissa varmistavat, että jokainen perehdytystä tarvitseva työntekijä perehdytetään kirjastojärjestelmän käyttöön samoin metodein ja samat ennalta sovitut asiat läpikäyden. Perehdyttäjänä voi olla kuka tahansa vastaanottotiimin kirjastojärjestelmään liittyvää perehdytystyötä tekevä henkilö. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten tavoitteena on asiakaspalveluosaaminen, jonka avulla uusi työntekijä kykynee palvelemaan kirjaston asiakkaita sujuvan asiantuntevasti ja tasapuolisesti. Uusi työntekijä huomioi kaikessa toiminnassaan Vaski-kirjastojen yhteiset käytösäännöt sekä kirjaston yhdessä sovitut ja vakiintuneet toimintakäytännöt. Asiakkailla on oikeus laadukkaaseen asiakaspalveluun riippumatta siitä, kenen kanssa tai missä kirjastoyksikössä he kulloinkin asioivat.

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus laadukkaaseen perehdytykseen, perehdytykseen pitkällä aikavälillä sitoutuneisiin perehdyttäjiin sekä selkeään työnopastukseen. Perehdytyksen ja työnopastuksen tarve ei lopu kirjastojärjestelmän käytönopastukseen tai työtehtävien läpikäyntiin, vaan perehdytys ja työnopastus jatkuvat uuden työntekijän koko työssäolon ajan. Työelämän muutokset heijastuvat myös perehdytykseen. Uusien työntekijöiden on omaksuttava entistä suurempia asiakokonaisuuksia ja tunnettava työskentelyorganisaationsa toimintaperiaatteet ja toimintatavoitteet. Tämä koskee myös Tu-

run kaupunginkirjastoa. Turun kaupunginkirjaston asiakaspalvelussa vaaditaan koko organisaation tuntemusta ja oman osaamisen jatkuvaa päivittämistä, jotta asiakas osataan ohjata oikean tahon ja palvelun luo.

Teemahaastatteluissa nousi esiin myös mahdollisuus uudenlaisten perehdytys- ja työnopastusmetodien hyödyntämiseen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksissa. Tutkimukseen osallistuneet teemahaastatellut henkilöt uskoivat, että kirjastojärjestelmäkoulutuksissa opetettavia asioita olisi mahdollista opiskella myös esimerkiksi omatoimisesti koulutusvideoita verkon kautta katsomalla. Omatoimisesti tapahtuva perehdytyksen ei kuitenkaan katsottu voivan korvata täysin kasvokkain ja ryhmässä tapahtuvaa sosiaalista kanssakäymistä sisältävää perehdytystä. Videoiden ajateltiin soveltuvan ennen kaikkea kirjastojärjestelmäkoulutuksessa opitun kertaamiseen. Osalle teemahaastateltavista ajatus omatoimisesta kertaamisesta koulutusvideoiden avulla oli vieras ja jopa ahdistava. Osa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin osallistuvista varmasti kuitenkin arvostaisi ja hyödyntäisi mahdollisuutta omatoimiseen opiskeluun. Turun kaupunginkirjastossa on toteutettu viime vuosina erilaisia digitaalisia palveluja, joten Turun kaupunginkirjastosta löytyy jo digitaalista osaamista, jota voitaisiin hyödyntää omatoimiseen opiskeluun soveltuvien koulutusvideoiden tekemisessä.

Turun kaupunginkirjaston uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia olisi hyvä tarkastella ja kehittää osana laajempaa kokonaisuutta, jolla turvataan uusien työntekijöiden sopeutuminen uuteen työhön ja työyhteisöön. Kokonaisuuden kehittämiseksi olisi hyvä tiivistää yhteistyötä ja selkeyttää työnjakoa vastaanottotiimin ja muiden Turun kaupunginkirjaston yksiköiden ja tiimien välillä. Erityisen hyödyllistä olisi yhteiset toimintalinjaukset perehdytysosaamisessa, osaamisen kehittämisessä sekä kirjastojärjestelmän ja kirjastojärjestelmäkoulutusten kehittämisessä. Erityisesti vastaanottotiimin ja järjestelmätiimin yhteistyö olisi hyödyllistä molemmille tiimeille. Järjestelmätiimi vastaa muun muassa kirjastojärjestelmän kehittämisestä sekä henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Vastaanottotiimi puolestaan hoitaa uusien työntekijöiden käytännön perehdytyksen kirjastojärjestelmän käyttöön. Vastaanottotiimillä on myös runsaasti arjessa saatua käytännön tietoa kirjastojärjestelmän toimivuudesta, käytettävyydestä sekä kehittämistarpeista asiakaspalvelun näkökulmasta.

Perehdytysosaamiseen liittyvää yhteistyötä on hyödyllistä tiivistää muiden Varsinais-Suomen ja Lounais-Suomen kirjastojen kanssa. Perehdytysosaamisen kehittäminen

yhdessä muiden Vaski-kirjastojen sekä mahdollisesti yhdessä myös muiden Lounais-Suomen kirjastojen kanssa saattaisi auttaa yhteisten yhtenäisten osaamistavoitteiden ja laadun arvioinnin kriteerien luomista sekä laadun arvioinnin toteuttamista. Lounais-Suomen kirjastoilla on jo nyt toimiva alueellinen osaamisen kehittämisen työryhmä, joka voisi laatia ja jalkauttaa Lounais-Suomen kirjastoihin yhtenäisen ja kattavan perehdytysuunnitelman uusille työntekijöille.

Vaikka Vaski-kirjastoja yhdistää sama kirjastojärjestelmä, yhteiset käytösäännöt ja toimintatavat, on jokainen kirjasto omanlaisensa. Täysin yhtenäinen perehdytyskaava kirjastojärjestelmän järjestelmäkoulutuksineen ei todennäköisesti tule toteutumaan, mutta toimiviksi todetut perehdytyskäytännöt olisi mahdollista ja hyödyllistä jakaa kaikkien Vaski-kirjastojen ja myös Lounais-Suomen kirjastojen kesken. Jokainen kirjastoyksikkö voisi sitten soveltaa Vaski- ja Lounais-Suomen kirjastojen extraneteistä löytyviä perehdytysmateriaaleja, ohjeita ja omatoimiseen perehdytykseen tarkoitettuja koulutusvideota oman yksikkönsä uusien ja vakituistenkin työntekijöidensä perehdytykseen parhaiten soveltuvien osien ja tavoin.

4.2 Perehdytyksen onnistumisen arvioiminen ja saadun palautteen hyödyntäminen

Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten ja perehdytyksen kehittämisessä

Toimivankin perehdytyksen kehittäminen ja onnistumisen arviointi on välttämätöntä, jotta saavutetusta laadusta kyetään pitämään kiinni myös jatkossa työelämän, työympäristön ja organisaation muuttuessa. Turun kaupunginkirjastossa perehdytykseen ja työnopastukseen on panostettu muun muassa vastaanottotiimiin keskitetyillä Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutuksilla. Koulutettavat sekä kouluttajat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että on hyvin harvinaista saada näin kattava ja toimiva käytösääntöihin ja kirjastojärjestelmään liittyvä työpaikkakoulutus ennen asiakaspalveluun siirtymistä. Perehdytykseen panostaminen koettiin uusien työntekijöiden joukossa arvostusta osoittavana eleenä ja perehdytys poikkesi laajuudellaan uusien työntekijöiden aiemmissa työpaikoissaan saamasta koulutuksesta. Kaikki teemahaastattelut olivat myös tyytyväisiä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten sisältöön, Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien perehdytysosaamiseen sekä koulutustapaan kokonaisuudessaan.

Teemahaastatteluissa todettiin, että Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusrunkoa tulisi tarkastella ja arvioida säännöllisesti yhdessä muiden kouluttajien kanssa. Tiiminvetäjän tai

jonkun muun tehtävään valtuutetun henkilön toivottiin lisäksi myös osallistuvan säännöllisesti Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksiin ja arvioivan koulutusten laatua ja toimivuutta. Teemahaastatteluissa nousi esiin myös ehdotus, jossa perehdytystoiminnan kehittämismvastuu annettaisiin erillisen vetäjän toteutettavaksi.

Laadun arvioinnin todettiin teemahaastatteluissa olevan haastavaa, koska onnistunut laadun arviointi vaatii onnistuakseen yhteneväiset mitattavissa olevat tavoitteet, jotka ovat sekä perehdytettävien että perehdyttävien tiedossa. Usein uusien työntekijöiden osaaminen tai osaamattomuus paljastuu vasta oikeissa asiakaspalvelutilanteissa, joita on mahdotonta jäljitellä koulutustilanteissa. Asiakaspalvelussa uudella työntekijällä on kuitenkin aina tukihenkilö mukanaan. Vakituiset työntekijät ovat myös tottuneet seuraamaan herkillä korvalla uusien työntekijöiden tekemisiä ja puuttuvat asiakaspalvelutilanteisiin heti, jos tilanne sitä vaatii. Uusia työntekijöitä ohjeistetaan myös pyytämään apua aina tarvittaessa myös työhuoneen puolella työskenteleviltä vakituisilta työntekijöiltä. Asiakaspalvelun ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten laatua arvioidaan myös saadun asiakaspalautteen ja joka vuotisen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

Uusia työntekijöitä on mahdollista tukea ja arvioida uudessa työssään myös järjestämällä heille väliarviointikeskusteluja, joissa heillä on mahdollisuus keskustella omasta työstään ja tuntemuksistaan työssä yhdessä tiiminvetäjänsä kanssa. Asiakaspalveluun siirtymisen ja siellä noin 1 -2 kuukauden työskentelyn jälkeen, heille voidaan järjestää kertauskoulutus, jossa käsitellään heidän itsensä toivomia asioita asiakaspalveluun tai kirjastojärjestelmään liittyen. Kertauskoulutuksiin on luotu kysymyspatteristo, jonka avulla kouluttaja arvioi, millä tasolla heidän asiakaspalvelu- ja kirjastojärjestelmäosaamisensa on. Toki kouluttajilla ja esimiehellä on käsitys uuden työntekijän asiakaspalveluosaamisesta jo kertyneen asiakaspalvelussa työskentelyn perusteella. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia olisi teemahaastattelujen mukaan mahdollista kehittää myös järjestämällä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia pitävälle kouluttajille pedagogista koulutusta. Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten yhtenäisyyttä ja ajantasaisuutta voitaisiin parantaa teemahaastattelujen mukaan myös tarkastelemalla ja päivittämällä koulutusrunkoa säännöllisesti kouluttajien yhteisissä ja säännöllisissä kokoontumisissa tarpeen mukaan. Kokoontumisia toivottiin kuitenkin järjestettävän vähintään kerran vuodessa.

4.3 Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajien ja koulutettavien kehittämis ehdotukset palautejärjestelmään liittyen

Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten toimivuutta voitaisiin kouluttajien ja koulutettavien mukaan parantaa myös koulutettavilta sekä kouluttajilta kerättävän palautteen avulla. Jokainen teemahaastateltu kouluttaja ja koulutettava piti palautteen säännöllistä keräämistä toimivana tapana Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittämiseksi. Kerättyä palautetta olisi mahdollista hyödyntää koko perehdytysosaamisen ja Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittämisessä sekä myös uusien työntekijöiden lisäkoulutustarpeiden selvittämiseksi. Palautteen keräämistavasta, palautteen kerääjästä sekä palautteen käsittelijästä ei kuitenkaan oltu yksimielisiä, vaan vaihtoehtoisia ehdotuksia oli useita. Enemmistö teemahaastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että anonyymi palautelomake, joko sähköisenä tai paperisena, on toimivin palautteen keruutapa. Teemahaastatteluissa nousi esiin, että koulutettavien on todennäköisesti luontevinta kertoa rehellinen mielipiteensä koulutusten onnistumisesta, jos palautetta saa antaa anonyymisti. Todennäköisesti harva uusi työntekijä haluaa antaa rehellistä palautetta omalla nimellään. Teemahaastatteluissa kävi myös ilmi, että palaute olisi hyvä käydä läpi yhdessä tiiminvetäjän kanssa. Osa teemahaastateltavista kuitenkin toivoi erillistä palautekeskustelua tiiminvetäjän tai Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajan kanssa. Palautetta antaessaan uudella työntekijällä olisi myös mahdollisuus pyytää itselleen lisäkoulutusta kirjastojärjestelmän käyttöön liittyen. Turun kaupunginkirjaston Järjestelmätiimillä on jo käytössään sähköinen Webropol-palautelomake. Linkki palautelomakkeeseen lähetetään Turun kaupunginkirjaston koulutuksiin osallistuneille sähköpostitse. Palautetta voi halutessaan antaa oman valintansa mukaan joko omalla nimellään tai anonyymisti. Kyseinen palautelomake olisi todennäköisesti toimiva myös Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kohdalla. Palaute voisi ohjautua suoraan kouluttajien sijaan vastaanottotiimin tiiminvetäjälle, joka kävisi palautteet rakentavasti läpi yhdessä Axiell Aurora-järjestelmäkouluttajien kanssa.

Kerätyn palautteen avulla Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksien sisältöä on mahdollista muokata entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi ja koulutuksissa voidaan painottaa entistä enemmän niitä asiakokonaisuuksia, joiden omaksumisessa uusilla työntekijöillä on ollut vaikeuksia. Palautteen kerääminen ja palautteen läpikäynti tiiminvetäjän kanssa vaatii pitkällä aikavälillä myös kouluttajia uudistamaan koulutuksen sisältöä sekä myös omaa tapaansa kouluttaa. Jos koulutettavat antavat yhä uudelleen palautetta samoista asioista, on niitä ennen pitkää mahdollisesti muutettava.

Kouluttajien perehdytysosaamista ja kaikilta perehdytysprosessiin linkittyviltä henkilöiltä systemaattisesti kerättyä palautetta on tärkeää hyödyntää myös Vaski-kirjastoja koskevissa muutostilanteissa, kuten esimerkiksi kirjastojärjestelmän vaihtotilanteissa. Vaski-kirjastoissa kirjastojärjestelmää ollaan vaihtamassa lähivuosina Axiell Aurorasta Kohaan. Säännöllinen palautteen kerääminen auttaa kehittämään, resursoimaan ja kohdentamaan tarvittavaa koulutusta ja kehittämään osaamista, myös perehdytyksessä.

4.4 Kootut kehittämis ehdotukset

Organisaation ja yksilön menestyminen edellyttää osaamisen ymmärtämistä voimavarana, jolla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva uudistuminen. Organisaation osaaminen ei ole pelkästään yksilöiden tietojen ja taitojen summa, vaan se rakentuu organisaation tietovarantoihin, prosesseihin sekä käytäntöihin. (Hätönen 2007, 7.) Hyrkään (2009) mukaan kunnissa on huomioitu ainakin tavoitteiden tasolla tulevaisuus ja sen tuomat haasteet. Hänen mukaansa osaamisen johtamisella on tärkeä osa myös kuntien ja yksityisen sektorin kehittämisessä, koska osaamisen johtamista kehittämällä organisaation osaamista ja yhteistyövalmiutta saadaan parannettua. Osaamisen johtamisen murros ja muuttuneet osaamistarpeet on todettu myös kansainvälisesti yleisissä ja akateemisissa kirjastoissa (Ahmed, Sheikh & Akram 2018; Balagué, Düren & Saarti 2016; Koloniari & Fassoulis 2017; Marouf 2016; Toivonen & Ndinoshiho 2012). Erilaisiin tulevaisuuden haasteisiin kirjastoalalla voidaan Maroufin (2016) mukaan vastata keskittymällä henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen. Kirjastossa työskentelevät tarvitsevat säännöllisen arvion myös siitä, mitä taitoja on päivitettävä ja hankittava. Osaamisen johtamista kehittämällä saadaan kehitettyä ja parennettua kirjastojen henkilökunnan osaamista, joka näkyy asiakkaille parempina ja laadukkaampina kirjastopalveluina. (Toivonen & Ndinoshiho 2012.) Turun kaupunginkirjastossa on myös panostettu viime vuosina entistä enemmän henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen johtamiseen, jossa myös perehdytysosaamisen kehittäminen on tärkeässä roolissa.

Toimiva, laadukas, yhtenäinen sekä ajantasainen perehdytysprosessi vaatii koko työyhteisön panostusta, muutosmyönteisyyttä sekä kykyä vastata työympäristön, työyhteisön ja yksilöiden muuttuviin tarpeisiin. Laadukkaassa perehdytyksessä korostuu perehdytysvastuussa olevien henkilöiden pyrkimys kohdata uudet työntekijät erillisinä yksilöinä ja

oppijoina sekä hyödyntää saamaansa palautetta tehokkaasti oman työnsä eli perehdytyksen kehittämiseen.

Tätä opinnäytetyötä varten teemahaastatelluilta henkilöiltä kerättiin ehdotuksia Axiell Aurora -kirjastojärjestelmäkoulutusten kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi (Taulukko 2) sekä ehdotuksia palautejärjestelmän luomiseksi (Taulukko 3). Kehittämisehdotukset on listattu alla oleviin taulukoihin aakkosjärjestyksessä.

Taulukko 2. Kehittämisehdotukset Turun kaupunginkirjaston Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksien kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Kehittämisehdotus	
<p>Huolehditaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten materiaalien säännöllisestä päivittämisestä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusmateriaalien päivitettyjen versioiden tulee löytyä aina myös Vaski-extranetistä. 	<p>Säännölliset palautekeskustelut koulutettavien ja tiiminvetäjän välillä erityisesti ennen ja jälkeen asiakaspalvelutyössä aloittamisen.</p>
<p>Kertauskoulutukset koulutettaville 1-2 kuukautta asiakaspalvelussa työskentelyn jälkeen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kertauskoulutuksessa on mahdollista arvioida koulutettavien osaamista kertauskoulutuksiin luodun kysymyspatteriston avulla. 	<p>Teknisen alan korkeakouluharjoittelijoiden osaamisen hyödyntäminen omatoimiseen kertaamiseen soveltuvien koulutusvideoiden tai kirjastojärjestelmän käytön kertaamiseen soveltuvan videopelin luonnissa.</p>
<p>Kouluttajien säännölliset kokoontumiset vähintään kerran vuodessa.</p>	<p>Tiiminvetäjä tai hänen valtuuttama henkilö käy seuraamassa kaikkien kouluttajien Axiell Aurora järjestelmäkoulutuksia ainakin kerran vuodessa.</p>
<p>Koulutettavien opettaminen ryhmissä aina tilanteen salliessa. Ryhmissä toivotaan syntyvän keskustelua koulutuksissa käsiteltäviä asioita koskien.</p>	<p>Tutor-järjestelmän käyttöönotto kaikissa Turun kaupunginkirjaston yksiköissä ja osastoilla.</p>
<p>Koulutustilan työvälineiden päivittäminen vastaamaan asiakaspalvelussa käytettäviä työvälineitä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisätään koulutustilan työvälineisiin RFID-lukija, viivakoodinlukija sekä kuittitulostin. 	<p>Tutoreiksi ja Axiell Aurora -järjestelmäkouluttajiksi valitaan edelleen perehdytyksestä ja työnopastuksesta kiinnostuneita henkilöitä, joilla on hyvät ihmissuhdetaidot.</p>
<p>Lisäkoulutusta kirjastojärjestelmän käytöstä tarjotaan sitä tarvitseville.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kouluttajien tulisi olla jatkossakin helposti lähestyttäviä ja koulutuksissa tulisi olla ammatillinen, positiivinen ja kannustava ilmapiiri. 	<p>Tähdätään entistään laadukkaampaan perehdytykseen, jossa pyritään huomioimaan erilaiset oppijat sekä perehdytettävien osaamistaso kirjastoasioissa.</p>

<p>Mahdollisuus omatoimiseen kertaamiseen koulutusvideoiden avulla. Koulutusvideot Vaski -kirjastojen käytettävissä Vaski-extranetissä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Koulutusvideoita eri Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten osa-alueista. - Koulutusvideot korkeintaan 10-15 minuuttia pitkiä. 	<p>Uuden työntekijän tukeminen asiakaspalvelussa erityisesti haastavissa asiakaspalvelutilanteissa kaikilla osastoilla ja yksiköissä.</p>
<p>Materiaalin jakaminen sähköpostitse koulutettaville etukäteen läpikäytäviksi ennen Axiell Aurora-järjestelmäkoulutuksia.</p>	<p>Uudet kouluttajat käyvät edelleen seuraamassa ainakin kerran kokeneemman kouluttajan koulutukset läpi ja kokeneempi kouluttaja on edelleen mukana seuraamassa heidän ensimmäistä Axiell Aurora -järjestelmäkoulutustaan.</p>
<p>Nimetty vetäjä, joka vastaa Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten kehittämisestä.</p>	<p>Uusien koulutusmetodien ennakokuuluton kokeilu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteiden harjoittelu teatterin avulla tai videopelien hyödyntäminen opetuksessa.
<p>Pedagogista tai muuta heidän tärkeäksi kokemaansa koulutusta kouluttajille.</p>	<p>Väliarvioinnit 6-8 kertaa uuden työntekijän työssäolon aikana.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kasvokkain käytävät keskustelut tiiminvetäjän kanssa.
<p>Selkeät tiedossa olevat kriteerit perehdytyksen laadun arvioinnille.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Huomioidaan myös muun muassa kertauskoulutuksen kysymyspatteriston tulokset, kouluttajien uusia työntekijöitä tarkkailemalla saamat tiedot osaamisesta asiakaspalvelussa sekä saadut asiakaspalautteet ja asiakastytytyväisyyskyselyn tulokset. 	<p>Yhteistyö muiden Vaski-kirjastojen ja Lounais-Suomen kirjastojen kanssa perehdytysosaamisen yhtenäistämässä ja kehittämässä.</p>
<p>Säännölliset Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusvuorot kouluttajien kesken edelleen, jotta kouluttajien pedagogiset taidot pysyvät yllä ja opetettavat asiat muistissa.</p>	<p>Yhteistyön tiivistäminen ja työnjaon selkiyttäminen vastaanoton ja muiden Turun kaupunginkirjaston yksiköiden ja osastojen kesken koskien perehdytysosaamista, osaamisen kehittämistä, kirjastojärjestelmän sekä kirjastojärjestelmäkoulutusten kehittämistä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erityisen hyödyllistä yhteistyön tiivistäminen ja työnjaon selkeytys olisi vastaanoton ja järjestelmätiimin kesken.

Säännöllinen palautteen kerääminen Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksista asiakaspalvelussa työskentelyn jälkeen koulutusten kehittämiseksi.	Yhtenäisyyden on säilyttävä perehdytyksessä ja kirjastojärjestelmäkoulutuksissa myös muutostilanteissa, kuten esimerkiksi uuteen kirjastojärjestelmään siirryttäessä. - Koulutusrungon muutoksista on sovittava aina yhdessä.
Säännölliset palautekeskustelut kouluttajien ja tiiminvetäjän välillä.	1 – 2 uutta tietokonetta lisää Axiell Aurora -järjestelmäkoulutustilaan.

Taulukko 3. Kehittämisehdotukset palautejärjestelmän luomiseksi.

Kehittämisehdotus	Huomioitavaa
Annetusta palautteesta ei pidä loukkaantua, vaan siitä tulee oppia.	Saatu palaute mahdollistaa työssä kehittämisen.
Palautekeskustelut tiiminvetäjän kanssa.	Voidaan selvittää, miten uutta työntekijää voidaan tukea uudessa työssään ja miten uusi työ on lähtenyt sujumaan.
Palautelomake sähköisenä tai paperisena esimerkiksi sähköpostilla lähetettävä linkki Webropol-palautekyselyyn.	Omalla nimellä tai anonyymina valinnan mukaan. Turun kaupunginkirjaston Järjestelmätiimillä on jo kokemusta Webropol-palautelomakkeen käytöstä.
Palautelomakkeeseen kohta, jossa kysytään mahdollista tarvetta lisäkoulutukselle kirjastojärjestelmän käytössä.	Näin Axiell Aurora -järjestelmäkoulutetuista löydetään lisäkoulutusta tarvitsevat.
Palautteen kerääminen ja hyödyntäminen erilaisissa muutostilanteissa, kuten esimerkiksi siirryttäessä uuden kirjastojärjestelmän käyttöön.	Turun kaupunginkirjasto siirtyy lähivuosina Axiell Aurora -kirjastojärjestelmästä avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmään Kohaan.
Palautteen tulee olla aina rakentavaa.	-
Palautetta pyydetään vasta kun koulutettavilla on kokemusta asiakaspalvelussa työskentelystä ainakin 1-2 kuukautta.	Näin koulutettavat kykenevät arvioimaan Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten toimivuutta asiakaspalvelutyön kannalta.
Palautetta tulee kerätä systemaattisesti ja säännöllisesti.	-
Rasti ruutuun -lomake	Lomakkeessa olisi ainakin seuraavat kysymykset: Saitko riittävästi koulutusta?, Mistä kaipaisit lisää koulutusta?, Mikä on yleisarvosanasi koulutukselle? Palaute lomake sisältäisi myös sana vapaa -osion.

Tiiminvetäjä kerää Axiell Aurora -järjestelmäkoulutuksia koskevan palautteen ja käy sen läpi kouluttajien kanssa.	Kouluttajat voivat hyödyntää saamaansa palautetta itsensä kehittämisessä kouluttajana sekä yleisesti myös Axiell Aurora -järjestelmäkoulutusten sisällön kehittämisessä.
Tiivis ja selkeä lomake.	Pyritään kysymään vain tarpeellisia kysymyksiä.

LÄHTEET

- Agarwal, N. K. & Islam, A. 2015. Knowledge retention and transfer. How libraries manage employees leaving and joining. VINE, Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol. 45, no 2, 150-171. Bingley: Emerald Group.
- Ahmed, S., Sheikh, A. & Akram, M. 2018. Implementing knowledge management in university libraries of Punjab, Pakistan. Information Discovery and Delivery. Vol. 46, no 2, 83 - 94. Bingley: Emerald Group.
- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä. Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Akaateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2127. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Anias, P., Koskenvesa, A., Mäkeläinen, J. 2014. Esimiehen työsuojeluopas. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, teollisuusryhmä, rakennusaineteollisuuden työalatoimikunta.
- Balagué, N., Düren, P. & Saarti, J. 2016. Comparing the knowledge management practices in selected European higher education libraries. Library Management. Vol. 37, no 4/5, 182 - 194. Bradford: Emerald Group.
- Blanka-kirjastot 2020. Asiakkaana kirjastossa. Mikä on Blanka? Viitattu 27.2.2020. <https://blanka.finna.fi/Content/kund#blanka>
- Burke, J.J. & Tumbleson, B.E. 2019. Mentoring in Academic Libraries. Library Leadership & Management (Online). Vol. 33, no 4, 1 - 19. Chicago: American Library Association.
- Dahler-Larssen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Menetelmä-käsikirja. Hyvät käytännöt -sarja. Helsinki: Stakes. Viitattu 28.11.2018. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.
- EOsmo 2011. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin toteuttaminen. EOsmo-Hanke. Viitattu 28.11.2018. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra5.html>
- EOsmo 2011. Vaikuttavuuden arviointi. EOsmo-hanke Viitattu 28.11.2018. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27 - 44.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Helsinki: Työterveyslaitos ja Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16 - 38.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.

- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2019. Esimiehen käsikirja 2019. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 24.11.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 16.6.2019. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 5. painos. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvilehto, L. 2016. Esipuhe. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko. Draivi. Voiko sisäistä motivatiota johtaa? 3. painos. Helsinki: Talentum, 9 - 12.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kirjastot.fi -sivusto 2019. Suomen yleisten kirjastojen tilastot. Statistik för allmänna biblioteken i Finland. Finnish Public Libraries Statistics. Kirjaston henkilökunta. Turku 2019. Viitattu 29.4.2020. <https://tilastot.kirjastot.fi/?orgs=375&years=2019&stats=109>

Koha-Suomi 2020. Mikä on Koha? Viitattu 26.1.2020. https://koha-suomi.fi/?page_id=7

Koloniari, M. & Fassoulis, K. 2017. Knowledge Management Perceptions in Academic Libraries. The Journal of Academic Librarianship. Vol. 43, no 2, 135 - 142. Elsevier Inc.

Kupiainen, M., Hasu, M., Käsälä, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. Osaamisen aika. Kohti osaamisen tasavertaisen kehittämisen uutta käytäntöä asiantuntijaorganisaatioissa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 60. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.11.2018. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/109146Ty%c3%b6ymp%c3%a4rist%c3%b6tutkimuk-sen+raporttisarja_60.pdf/af19d9b3-45ae-41ce-891c-3ace032563f3

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Helsinki: Helsinki University Press.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Loisto-kirjastot 2020. Tervetuloa Loisto-kirjastojen verkkokirjastoon! Viitattu 27.2.2020. <https://loisto.verkkokirjasto.fi/web/arena>

Marouf, L. 2017. Are academic libraries ready for knowledge management? The Electronic Library, Vol. 35, no 1, 137 - 151. Bingley: Emerald Group.

Meklin, P. 2009. Vaikuttavuudella on monta näkökulmaa. Premissi. 3/2009, 6 - 9.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Nikkilä, M. 2020. Avaimet työelämään 2020. 5. uudistettu painos. Oulu: Veltor Oy.

Oikarinen, T. & Pihkala, T. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T.- P. Uotila (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto, 48 - 73.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. - 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppa-kamari.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Perttula, S. 18.12.2013. Tutkimusaineisto talteen? Oppariblogi. Vastauksia opparin raportointia koskeviin kysymyksiin & vinkkejä tiedon etsintään. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.1.2020. <https://blogit.jamk.fi/oppari/2013/12/18/tutkimusaineisto-talteen/>

Perttula, S. & Nojonen, M. 21.11.2017. Aineiston hävittäminen. Oppariblogi. Vastauksia opparin raportointia koskeviin kysymyksiin & vinkkejä tiedon etsintään. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 8.1.2020. <https://blogit.jamk.fi/oppari/2017/11/21/aineiston-havittaminen/>

Pessala, P. & Syrjänen, M. (toim.) 2010. Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rytönen, M. 2011. Kehittämisen menetelmiä. Teoksessa H. Hätönen (toim.) Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti Oy, 71 - 102.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum, 143 - 172.

Satakirjastot. 2020. Satakirjastot ja kunnat. Viitattu 3.3.2020. <https://satakirjastot.finna.fi/Content/tietoa>

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basic of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. California: Sage.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. 1. painos. Espoo: Decanet Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec Consulting Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tochukwu, V. N., Chika, P. I. & Chinedu, O. A. 2017. Mentoring of young librarians in South East Nigeria for improved research and scholarly publications. Library Management, Vol. 38, no 8/9, 455 - 476. Bingley: Emerald Group.

Toivonen, L. & Ndinoshiho, J. 2012. Strategic competence management in University Libraries. Teoksessa M. Iivonen, P. Helminen, J. M. Ndinoshiho & O. Sisättö (eds.) Empowering People: Collaboration between Finnish and Namibian University Libraries. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 17.2.2019. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68084/strategic_competence_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Turun kaupunginkirjasto 29.11.2016. 3 D-tulostus pääkirjastossa. Viitattu 26.1.2020. <https://www.turku.fi/uutinen/3d-tulostus-paakirjastossa>

Turun kaupunginkirjasto 2020. Tervetuloa kirjastoon. Viitattu 25.1.2020. Saatavissa: <http://www.turku.fi/turun-kaupunginkirjasto/tervetuloa-kirjastoon>

Turun kaupunginkirjasto 2020. Turun kaupunginkirjaston Aurora- ja korttikoulutukset ajalla 1.1.2019-31.12.2019. Viitattu 10.2.2020. Excel-asiakirja.

Turun Sanomat 2.11.2015. Raison ja Naantalin kirjastot kiinni viikoksi. Viitattu 25.1.2020. <https://www.ts.fi/uutiset/paikalliset/825924/Raison+ja+Naantalin+kirjastot+kiinni+viikoksi>

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu Helsingissä 26.1. 2001. Viitattu 2.4.2018. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Viitattu 16.2.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Uotila, T - P. & Sääntti, R. 2011. Osaaminen henkilöstöfunktion tulevaisuuteen liittyvässä puheessa. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järleström (toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selviytyksiä ja raportteja 171. Vaasa: Vaasan yliopisto, 109 - 132.

Uotila, T - P, Viitala, R & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Teoksessa Uotila T. - P. (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto, 1 - 19.

Valtionkonttori, Kaiku-palvelut 2009. Osaaminen muutoksessa. ”Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen.” Viitattu 17.2.2019. https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/05/Osaaminen-muutoksessa_Kaiku.pdf

Weiner, S. A. 2015. Setting the Stage for Success: Developing an Orientation Program for Academic Libraries Faculty Staff Scholarship and Research. Libraries Faculty. Purdue University: Purdue e-Pubs. Viitattu 19.6.2018. https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1133&context=lib_fsdocs

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Williams, G. H. 2019. Mentoring Mid-Career: Reflections on Fostering a Culture of Mentorship for Experienced Librarians. The Journal of Academic Librarianship, Vol. 45, no 2, 171 - 173. Elsevier Inc.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun Kauppakamari.

Liite 1. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tarkistuslista

Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tarkistuslista	
Arvioitavat kokonaisuudet	Arvioinnissa huomioitavia asioita
Osaamisen kehittämistoimien arviointi	<ul style="list-style-type: none"> • Varmista että kehitetään sitä mitä tarvitaan ja mitä on suunniteltu. • Mikä on osaamisen kehittämisen/kehittämistoimenpiteen tavoite, miten kehittyminen tulee näkyä yksilön/yhteisön toiminnassa • Pohdi etukäteen mitkä ovat ne toivotut vaikutukset (tavoitteet) • Valitse kriteerit/mittarit joiden avulla arviointi suoritetaan. • Arvioi sekä kehittämistoimen vaikutusta että siihen liittyvää prosessia. Oliko kehittämistoimi toteutettu siten että se tuki oppimista ja sille asetettuja tavoitteita. • Arvioi oppimisprosessia • Arvioi oppimistulosten vaikutuksia toimintaan ja tuloksiin. Samalla voidaan seurata miten pysyviä opitut asiat ovat olleet. • Hyödynnä arvioinnissa osaamisen kehittämissuunnitelmia ja ryhmäosaamiskeskusteluja. • Arvioi saatiinko kehittämistoimella ja siihen laitetulla rahalla ja muulla panoksella se hyöty mitä tavoiteltiin. • Hyödynnä arviointitietoa, tarvitaanko esim. jatkotoimenpiteitä
Osaamisen hallinnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen hallinnan tavoitteet ohjaavat arviointia. • Tarkista että mittarit sopivat organisaatioon hyödyntäen olemassa olevia (it)järjestelmiä ja että arviointi on niiden avulla helposti tehtävissä. • Huomioi arvioinnissa aikajänne. Joidenkin asioiden mittaaminen tapahtuu pidemmällä aikavälillä kuin vuosittain • Huolehdi että osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arviointi on osa organisaation tulosten arviointia. • Arvioi oliko tunnistettu oikeat osaamishaasteet, valittu haasteita vastaava oikea strategia ja toteutettu strategian mukaiset osaamispääoman kehittämistoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti. • Vaikutusten arvioinnin tulosten kirjaaminen, esim. henkilöstökertomukseen, toimintakertomukseen tai osaamispääomaraporttiin.

<p>Organisaation osaamisen hallinnan kokonaismalli (prosessi ja toimintatapa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä tuloksia osaamisen hallinnan prosessilta odotetaan • Arvioi, miten prosessi toteuttaa sille asetetut tavoitteet • Arvioi miten prosessiin liittyvät roolit ja sovitut vastuut toteutuvat • Arvioi, prosessin eri osien toteutumista/laatua • Arvioi prosessin toimivuutta • Arvioi miten prosessi on kuvattu ja miten siitä on tiedotettu. • Arvioi, onko prosessin toteutukseen riittävä osaaminen • Kerätään tietoa prosessin toimivuudesta ja kehittämistarpeista • Hyödynnä kerättyä arviointitietoa prosessin jatkuvaan kehittämiseen
---	---

TAULUKKO 3. Osaamisen hallinnan vaikuttavuuden arvioinnin tarkistuslista. (EOsmo 2011).

LIITE 2. Haastattelusuunnitelma

Haastattelusuunnitelma (mukaillen Kananen, 2015)	
Suunnitelma	
Tutkimuskysymyskysymykset	Miten Turun kaupunginkirjaston Aurora- ja korttikoulutuksia voitaisiin kehittää ja yhtenäistää?
Mitä aineistoa tai tietoa tarvitaan tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi?	<ul style="list-style-type: none"> - Koetaanko Aurora- ja korttikoulutukset toimiviksi tällä hetkellä? -Onko Aurora- ja korttikoulutusten osaa- mistavoitteet selvät kouluttajille ja koulu- tettaville? - Mikä on Aurora- ja korttikoulutusten ti- lanne kouluttajien mielestä? - Mikä on Aurora- ja korttikoulutusten ti- lanne perehdytettävien mielestä? -Mitkä ovat tärkeimmät ongelma- ja kehit- tämiskohteet Aurora- ja korttikoulutuk- sissa? - Millainen on Aurora- ja korttikoulutusten tulevaisuus ja mahdolliset uudet formaa- tit? -Miten Turun kaupunginkirjastossa voitai- siin jatkossa arvioida perehdyttämisen onnistumista?
Teemahaastattelurunko	Kts. Liite alla.
Ketä haastatellaan?	Kuutta henkilöä, joista kolme on Aurora- ja korttikoulutuksia Turun kaupunginkir- jastossa pitäviä henkilöitä ja kolme äsket- täin perehdytykseen osallistuneita uusia työntekijöitä Turun kaupunginkirjastossa.
Haastateltavan asema, vastuu ja tehtävät	Kolme Turun kaupunginkirjaston vas- taanottotiimin erikoiskirjastovirkailijaa sekä Turun kaupunginkirjastossa ammat- tiharjoittelua suorittava harjoittelija sekä

	siviilipalvelusmies sekä palkkatukityöllistetty työntekijä.
Perehdy haastattelun eettisiin kysymyksiin	
Protokollan suunnitelma	
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	<ul style="list-style-type: none"> - Mistä teen opinnäytetyötä? - Miksi haastattelen työntekijöitä? -Miten opinnäytetyöprosessi etenee haastatteluiden jälkeen? - Miten he saavat luettavakseen ja hyväksyttäväkseen omat haastattelunsa? - Mihin ja miten käytän haastattelumateriaalia? -Missä säilytän haastattelumateriaalia ja miten tuhoan nauhoitetun haastattelumateriaalin, kun en sitä enää tarvitse? -Miten varmistan heidän anonymiutensa opinnäytetyöprosessin aikana? - Tuodaanko opinnäytetyössä esiin yksittäisen työntekijän mielipide niin, että hänet tunnustetaan ja nimetään opinnäytetyössä? - Miten he saavat luettavakseen opinnäytetyön kokonaisuudessaan?
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta (eettisyys)?	Haastatteluiden avulla pyritään ymmärtämään, mikä on Aurora- ja korttikoulutusten toimivuus tällä hetkellä sekä kouluttajien että koulutettavien näkökulmasta. Haastatteluiden avulla pyritään myös selvittämään, miten Aurora- ja korttikoulutuksia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.
Mitä aineistonkeruuvälineitä käytetään?	Haastatteluissa käytetään kännykän nauhuria.
Tutkimuksen toteutus	

Yhteydenotto	Otan yhteyttä haastateltaviin, kerron työn tavoitteet ja sovin haastatteluiden ajan- kohdat ja haastattelupaikat.
Teknisten välineiden toimivuuden ja käyt- töosaamisen varmistaminen	Olen harjoitellut välineiden käyttöä ja var- mistanut, että kännykässä on riittävästi muistia haastatteluiden tallentamiseksi.
Haastattelutilanne	Menen ajoissa haastatteluihin ja esittelen itseni. Kertaan haastateltavien kanssa tutkimuksen tavoitteet, luottamuksellisu- den, keston sekä yhteystietoni. Pyydän haastateltavilta myös luvan tutkimukseen osallistumiseensa.
Haastattelu	Aloitan teemahaastattelun pitäen silmällä teemahaastattelurungon kohtien toteutu- mista.
Tilaisuuden lopettaminen	Kiitän haastateltavia haastattelusta.
Jälkihoito	Toimitan litteroidun haastattelun ja johto- päätökset tutkittaville.
Tulosten hyväksyminen	Hyödynnän tulosten hyväksyttämistä tut- kittavilla opinnäytetyöni luotettavuustar- kastelussa.

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelun runko (mukaillen Kananen 2015)	
Teemahaastattelurunko liitetään opinnäytetyön liitteeksi, jotta työn lukija sekä arvioitsija näkevät, miten kirjoittaja on hahmottanut tutkimusaiheensa.	
Ilmiön tai yrityksen taustatiedot	
Yrityksen nimi	Turun kaupunginkirjasto
Toimiala	Kirjastopalvelut
Henkilöstö	Noin 150 henkeä
Teemahaastattelun toteutus	
Haastattelija	Marjatta Laitinen
Ajankohta	28.10.-1.11.2019
Haastattelun kesto	Noin tunti per haastattelu
Haastateltavat henkilöt	Kolme Turun kaupunginkirjaston Aurora- ja korttikoulutuksia pitävää erikoiskirjastovirkailijaa sekä kolme Aurora- ja korttikoulutukseen äskeittäin osallistunutta uutta työntekijää
Asema: työtehtävät, toimivalta	Turun kaupunginkirjaston työntekijöitä. Kouluttajat vakituudessa työsuhteessa olevia erikoiskirjastovirkailijoita. Koulutettavat ovat ammattiharjoittelijoita, siviilipalvelusmiehiä sekä palkkatukityöllistettyjä, jotka ovat äskeittäin aloittaneet harjoittelun tai työt Turun kaupunginkirjastossa ja osallistuneet Aurora- ja korttikoulutuksiin.
Haastattelija on tietoinen haastattelun eettisistä kysymyksistä ja antaa luvan.	
Teemat	
Teema 1	Kouluttajien tausta -Ammattinimike -Koulutus

	<p>-Työuran kesto</p> <p>-Kuinka kauan kouluttaja on toiminut perehdytystehtävissä Aurora- ja korttikoulutusten pitäjänä?</p>
Teema 2	<p>Kouluttajien oma perehdytysosaaminen</p> <p>- Onko Aurora- ja korttikouluttajien oma perehdytysosaaminen riittävällä tasolla?</p> <p>-Millaisia ovat kouluttajan omat vahvuudet perehdytystyössä?</p> <p>- Onko kouluttajalla osaamista, jota hän ei ole päässyt hyödyntämään perehdytystyössään?</p> <p>-Millaista osaamista kouluttajalla on ja miten sitä voitaisiin hyödyntää perehdyttämisessä?</p>
Teema 3	<p>Perehdyttämisoaamisen kehittäminen</p> <p>-Miten perehdytysosaamista voitaisiin yleisesti parantaa?</p> <p>-Mitä perehdytysosaamisen osa-alueita pitäisi erityisesti kehittää?</p> <p>-Missä perehdytykseen liittyvissä asioissa ollaan onnistuttu hyvin?</p> <p>-Mitä asioita kouluttamisessa pitäisi parantaa?</p>
Teema 4	<p>Perehdyttämisoaamisen laadun arviointi</p> <p>-Miten perehdytysosaamisen laatua arvioidaan tällä hetkellä?</p> <p>-Onko laadun arviointi riittävää ja systemaattista?</p> <p>-Miten perehdyttämisoaamisen laatua pitäisi kouluttajien omasta mielestä arvioida?</p> <p>-Mitä hyötyä kouluttajille ja koko organisaatiolle on perehdytysosaamisen laadun arvioinnista?</p>

Teema 5	<p>Kouluttajien koulutustarpeet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Millaisia henkilökohtaisia lisäkoulutustarpeita Aurora- ja korttikoulutuksia pitäviltä löytyy? - Olisiko kaikille Aurora- ja korttikoulutuksia pitävälle mahdollista järjestää yhteistä lisäkoulutusta tarpeelliseksi koetuilta osaluilta? - Kuinka usein perehdyttämiskoulutusta tulisi tarjota kouluttajille? - Kuka määrittää lisäkoulutustarpeen ja miten se voitaisiin jatkossa todeta?
Teema 6	<p>Aurora- ja korttikoulutusten merkitys perehdyttämisessä Turun kaupunginkirjastossa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Onko Aurora- ja korttikoulutuksiin käytävissä riittävästi aikaa ja onko kouluttajia tarpeeksi verrattuna koulutettavien määrään? - Onko Aurora- ja korttikoulutustila toimiva? - Miksi Aurora- ja korttikoulutuksia pidetään? - Mikä merkitys laadukkailla Aurora- ja korttikoulutuksilla on Turun kaupunginkirjaston toimintaan? - Miten onnistunut ja laadukas perehdyttäminen vaikuttaa Turun pääkirjaston imagoon työnantajana? Entä asiakastyytyväisyyteen? - Miten onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa henkilökunnan jaksamiseen ja työterveyteen? - Miten laadukas perehdytys näkyy kirjaston asiakkaille asiakaspalvelutilanteissa?

	<p>-Tavoittaako Aurora- ja korttikoulutukset kaikki uudet työntekijät, jotka näitä taitoja tarvitsevat Turun kaupunginkirjastossa?</p>
Teema 7	<p>Aurora- ja korttikoulutusten sisältö ja osaamistavoitteet</p> <p>-Mitä koulutettavat oppivat Aurora- ja korttikoulutuksissa?</p> <p>-Miltä Aurora- ja korttikoulutuksissa läpi käytyjen asioiden omaksuminen tuntui?</p> <p>-Koetko ymmärtäneesi koulutuksissa opetetut asiat?</p> <p>- Vastasiko Aurora- ja korttikoulutusten sisältö ennakko-odotuksiasi?</p> <p>-Oliko sinulla mielestäsi Aurora- ja korttikoulutusten jälkeen tarvittavat tiedot ja taidot asiakaspalvelutehtävissä toimimiseen?</p> <p>- Osasitko hyödyntää koulutuksissa oppimiasi tietoja ja taitoja aidoissa asiakaspalvelutilanteissa?</p> <p>-Saitko riittävästi tukea vakituisilta työntekijöiltä asiakaspalvelutilanteissa?</p> <p>-Millainen oli kouluttajien asenne koulutustilanteissa?</p> <p>-Oliko kouluttajilta helppo pyytää lisätietoa koulutuksessa käsitellyistä asioista?</p> <p>-Mitä mielestäsi tärkeää asiaa tai osa-aluetta koulutuksissa ei käsitelty, joka olisi ollut mielestäsi tärkeää käydä läpi?</p> <p>-Missä Aurora- ja korttikoulutuksissa onnistuttiin?</p> <p>-Missä asioissa Aurora- ja korttikoulutuksissa olisi parannettavaa?</p> <p>-Tiedätkö, millaiset osaamistavoitteet Aurora- ja korttikoulutuksissa on?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Mistä koulutettavat tietävät saavuttaneensa osaamistavoitteensa? -Miten tavoitteiden toteutumista seurataan? -Käydäänkö tavoitteiden toteutumista yhdessä läpi koulutettavan, muiden kouluttajien tai kirjaston johdon kanssa? -Millainen vaikutelma koulutettavalla tai kouluttajalla on Aurora- ja korttikoulutusten sisällöstä ja osaamistavoitteista tällä hetkellä?
Teema 8	<p>Aurora- ja korttikoulutusten yhtenäisyys Turun kaupunginkirjastossa</p> <ul style="list-style-type: none"> -Onko koulutusrunko kaikilla kouluttajilla sama? -Jos ei ole, missä osa-alueilla on eroja? -Pitäisikö kouluttajan pysyä samana Aurora- ja korttikoulutusten ajan tai pitäisikö kouluttajaa vaihtaa välillä? -Miten Aurora- ja korttikoulutusten yhtenäisyyttä ja toimivuutta voitaisiin parantaa? -Mitkä ovat yhtenäisten ja toimivien Aurora- ja korttikoulutusten merkitys?
Teema 9	<p>Aurora- ja korttikoulutuksiin liittyvän palautteen kerääminen ja hyödyntäminen koulutuksissa</p> <ul style="list-style-type: none"> -miten palautetta voitaisiin kerätä? -miten palautetta voitaisiin tehokkaimmin hyödyntää koulutusten kehittämisessä ja perehdyttämisen onnistumisen arvioinnissa? -Mikä on koulutetuilta saadun palautteen merkitys Aurora- ja korttikoulutusten kehittämisessä?

Teema 10	<p>Aurora- ja korttikoulutukset tulevaisuudessa</p> <ul style="list-style-type: none">- Onko omatoiminen perehdytys videoiden avulla mahdollista?- Saavutetaanko perehdyttämisen sisällöllinen yhdenmukaisuus kaikissa Vaski-kirjastoissa tulevaisuudessa?-Mitä hyötyä yhtenäisistä perehdyttämiskäytännöistä olisi koko Vaski-alueella?-Mitkä asiat mahdollisesti hidastavat yhtenäisten perehdyttämiskäytäntöjen käyttöönottamista?
----------	--

LIITE 4. 17.2.2020 pidetyn Axiell Auroraan liittyvän kertauskoulutuksen koulutusrunko

Kertauskoulutus 17.2.2020 Tiimitila 2 klo 12.00–14.00

14.2.2020 Tuula Orne & Marjatta Laitinen

- Vaskikirjastojen uudet käytösäännöt 1.3.2020 alkaen

- Muutoksia:
 - Uusintakertojen määrä nostettu viiteen.
 - Huollettava alle 15-vuotias.
 - Ei lainauskieltoa turmeltuneesta/kadonneesta aineistosta.
 - Lisätty ohjeistusta omatoimikirjastojen käytöstä.

- Laskutettu aineisto
 - Perinnässä olevan ja laskutusvaiheessa olevan aineiston ero.
 - Mitä laskutettua aineistoa voi korvata kirjastoon?
 - Miten toimitaan, jos asiakas palauttaa laskutettua aineistoa?
 - laskutusvaiheessa oleva aineisto
 - Perinnässä oleva aineisto

- Aineiston korvaaminen
 - Korvaaminen rahalla/ lainattua vastaavalla teoksella.
 - Hinnan varmistaminen.
 - Korvatun aineiston poisto.
 - Asiakkaalle annettavan aineiston kuntoon laittaminen.

- Celia ja Oma kirjasto
 - Mikä on Celia ja Oma kirjasto?
 - Kenelle palvelut on tarkoitettu?
 - Miten toimitaan, jos asiakas haluaa Celia-tunnukset tai liittyä Oma kirjastoon?
- Aurora-kertauskoulutuskysymykset
 - Käydään kysymysten oikeat vastaukset yhdessä läpi perusteluineen.

LIITE 5. 17.2.2020 pidetyn Axiell Auroraan liittyvän kertauskoulutuksen kysymyspatteristo



Kertauskoulutus

Tuula Orne & Marjatta Laitinen 7.2.2020

Milloin käytetään lainauskieltoa ja milloin viestikenttää? Mikä on kommenttikenttä ja mihin sitä tarvitaan?

Mitä tarkoittaa viestikentän merkintä ja aiheuttaako se toimenpiteitä?

- os. vrk:sta
- #1/2020 PKV
- haku 6/2020
- turvakielto
- osamaksusopimus, saa lainata toukokuuhun 2020
- väärä osoite
- vj. 1/2020

Asiakaspalvelussa halutaan lainata henkilötodistuksella. Miten toimit?

Asiakkaalla on mobiilikortti ja hän haluaa lainata asiakaspalvelussa. Miten toimit?

Asiakas haluaa uusia kirjan, joka hänellä on mukanaan. Hänellä on henkilötodistus ja kirjastokortti kotona. Mitä teet?

Asiakas haluaa uuden kirjastokortin, koska vanha on kadonnut. Hänellä on kuvallinen henkilökortti mukana, mutta ei yhtään rahaa. Miten toimit?

Asiakas kertoi, ettei ole saanut eräpäivähuomautusta ennen eräpäivää sähköpostiinsa. Mitä teet?

Asiakkaan varausta ei löydy varaushyllystä eikä takahuoneesta. Miten selvität tilanteen?

Asiakas on lähettänyt puolisonsa hakemaan omaa varaustaan. Hakijalla on mukana vain oma kirjastokorttinsa. Miten toimit?

Asiakas kysyy, miten hän saa tiedon varauksestaan, kun se on noudettavissa? Asiakkaan asetuksissa on vain "oletusjärjestys" varauskohdassa. (Asiakastiedoissa on osoite, sähköpostiosoite ja matkapuhelinnumero). Mitä vastaat asiakkaalle?

Lapsiasiakas on lainaamassa dvd:tä, johon hänen ikärajansa ei riitä. Mukana on äiti, joka antaa kuitenkin siihen luvan. Miten toimit?

Omatoimikirjastossa oleva lainaaja soittaa ja kertoo, ettei lainausautomaatti toiminut (yhteysvika) ja hän ei pystynyt lainaamaan varaustaan, jota oli tullut sieltä hakemaan. Varauksen viimeinen noutopäivä on tänään. Voitko auttaa asiakasta?

Asiakas soittaa kirjastoon ja kertoo, että on tehnyt varauksen ja vahingossa laittanut noutopaikaksi Kaarinan pääkirjaston, vaikka tarkoitus oli, että varaus noudetaan Turun pääkirjastosta. Miten voit auttaa asiakasta?

Asiakkaalla on 200 varausta ja 600 lainaa. Nyt hän haluaa lainata noin 100 kappaletta cd- levyjä ja 20 konsolipeliä. Lainaatko asiakkaalle?
